

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**  
**Departamento de Sociología III**



**UNA MODERNIZACIÓN OLVIDADA: LA  
INDUSTRIA DEL CALZADO EN CASTILLA-LA  
MANCHA: LA EMPRESA DE CALZADOS  
COLOMA, Y LA INTRODUCCIÓN DE LA  
ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO EN  
SU CONTEXTO SOCIAL E HISTÓRICO (1900-  
1936).**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**  
**PRESENTADA POR**

**Aurora Galán Carretero**

Bajo la dirección de doctor

Juan José Castillo Alonso

**Madrid, 2011**

**ISBN: 978-84-694-2448-3**

**© Aurora Galán Carretero, 2010**



**Departamento de Sociología III**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociología**

## **TESIS DOCTORAL**

**Una modernización olvidada:**  
**la industria del calzado en Castilla-La Mancha.**  
**La empresa Calzados Coloma, y la introducción de la**  
**organización científica del trabajo en su contexto social e**  
**histórico (1900-1936)**

**Aurora Galán Carretero**

**Director: Juan José Castillo Alonso**

**Octubre 2009**



A mi hija, Aurora  
y a César, por estar siempre a mi lado.





## **Agradecimientos**

Esta investigación comienza en 1994, desde entonces hasta hoy, ha pasado mucho tiempo, quizá, para algunos, un tiempo perdido... Sin embargo, este tiempo, se ha ido llenando de multitud de realidades que conforman mi vida y que gracias a ellas, esta Tesis Doctoral es hoy posible.

La elección del Curso: “Arqueología Industrial: Introducción a un nuevo saber” perteneciente a los estudios de Doctorado en el Departamento de Sociología III de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, constituye el inicio de este largo camino. Dirigido, de forma magistral, por Juan José Castillo Alonso, Paloma Candela y Mercedes López García, supuso, para mí, el descubrimiento de la investigación social, que ha marcado, para siempre, mi labor investigadora, y que no sé, si habré conseguido plasmar en esta Tesis.

Juan José Castillo ha sido y es, la persona que me ha guiado en esta investigación de manera cercana y siempre cariñosa. Para mí ha sido un privilegio contar con su paciencia y su generosidad intelectual en la dirección de esta Tesis Doctoral. Para Juanjo sólo tengo palabras de agradecimiento.

A los compañeros y compañeras del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo Charles Babbage, les doy las gracias, por el ánimo que me han transmitido, el interés en la evolución del trabajo y la ayuda permanente que siempre me han ofrecido. Gracias a Andres de las Alas-Pumariño, Julio Fernández, Pablo López, Itziar Agulló, Josefina Piñon, Maria José Díaz. Gracias a Arturo Lahera. A Maxi Santos ya no se las puedo hacer llegar, vaya en su memoria mi agradecimiento. Gracias a Santiago Castillo ha seguido de cerca el desarrollo de esta investigación, siempre alentandome y proporcionánome valiosa documentación. Gracias especialmente a Andrea del Bono que me abrió las puertas de su casa y las del Ceil- Piette del Conicet, en las estancias realizadas en Buenos Aires. Paloma Candela ha sido un apoyo constante en estos años, escuchando primero para animarme después, en esta ardua tarea de la investigación. Sus consejos y sus minuciosos comentarios, surgidos tras la revisión del texto, han sido fundamentales. Gracias a todos y todas por haber podido compartir con ellos el espíritu investigador y de amistad fraguada en Mesón de Paredes.

Las experiencias vividas en el Centro de Atención a la Mujer de la Mancomunidad de Campo de Montiel, durante casi siete años, me han enseñado a

enfrentarme a la realidad social y al quehacer diario de un trabajo de “campo”, que va más allá de cualquier investigación social. Desde aquí, gracias a los compañeros y compañeras con los que trabajé de forma ilusionada e intensa. Especialmente a Susana Villora, a Mari Cruz García y a Javier Tejada.

En el año 2002, comenzó mi andadura como docente en la Universidad de Castilla-La Mancha, inicialmente en la Facultad de Humanidades de Albacete. En ella encontré compañeros y compañeras que me han animado a seguir en todo este proceso: Dolores González, David Igual, Francisco García, Carmelo Blanco y al Seminario de Historia Social de la Población. Gracias a todas y todos.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y en este último año en el nuevo grado de Relaciones Laborales, continuo en el camino de la docencia universitaria. Esto me ha facilitado no perder el contacto con la vida académica y continuar con mi investigación.

La relación con mis compañeros y compañeras del Área de Sociología, venía de lejos, colaboraciones en investigaciones y en actividades, realizadas hace ya bastantes años. De estas colaboraciones, ha surgido una amistad, que se ha materializado en el aliento permanente para finalizar esta Tesis Doctoral. Gracias, muy especialmente, a Carmen Hurtado, Manuel Roblizo e Isabel Colmenero.

Gracias a todas aquellas personas que han sido entrevistadas a lo largo de esta investigación y a las que me han aportado materiales, pistas e impresiones y que me han dedicado su tiempo y su esfuerzo. Hombres y mujeres que han contribuido a la comprensión de los complejos procesos de trabajo y a las no menos complicadas situaciones sociales que consituyen la historia de la empresa. A la familia Coloma, especialmente a Maria Elena, le agradezco su confianza por permitirme acceder a los documentos inéditos de su padre y, en definitiva, a la historia de su familia.

Gracias a mi familia que ha constituido un apoyo incondicional e imprescindible, animándome siempre en los momentos difíciles. Gracias a mis padres: Aurora y Ángel, a mi hermana Maria y a Dani, por todo. Gracias a César, mi marido, que ha compartido los momentos buenos y me ha levantado en los momentos más complicados, pero sobre todo por compartir nuestro proyecto vital y familiar. La llegada de nuestra hija Aurora nos ha llegado de alegría y ha constituido el impulso definitivo para llevar a cabo el último esfuerzo: la redacción de esta Tesis Doctoral.

### **El Zapatero**

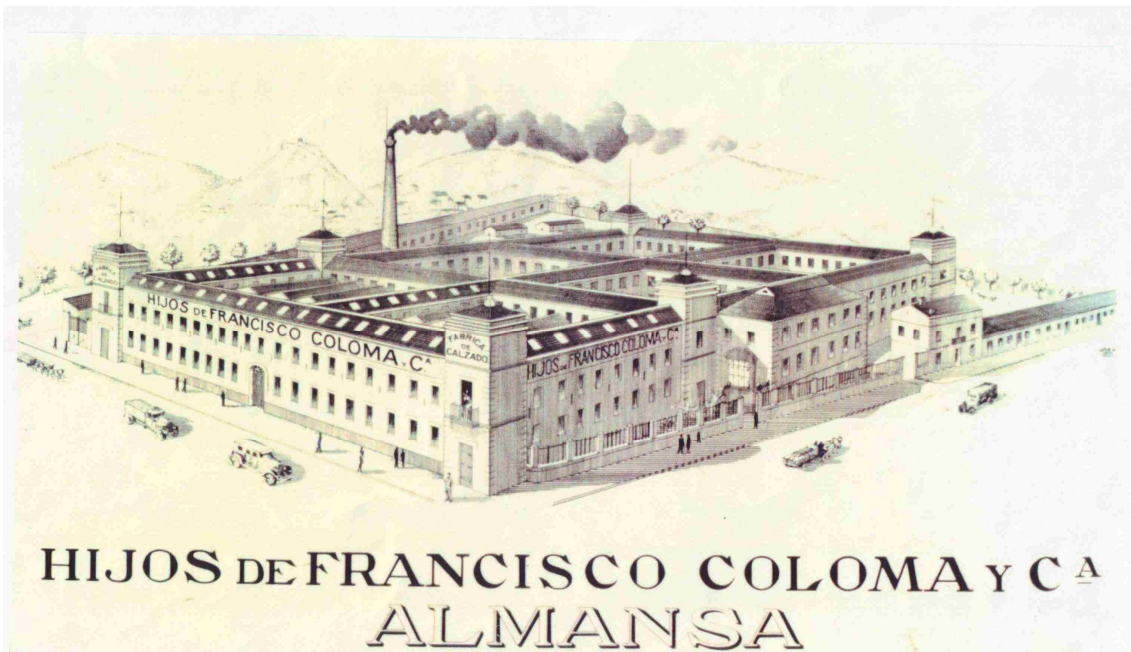
- Zapatero, zapatero  
que trabajas sin cesar,  
con la lezna y el martillo  
¡tipi, tipi; tipi tap!
- El zapato se me ha roto  
¿me lo quieres arreglar?  
Necesita suela nueva  
¡tipi, tipi; tipi tap!
- Yo te arreglare el zapato,  
más ¿con qué me has de pagar?  
-Te daré cortés, las gracias.  
¡tipi, tipi; tipi tap!
- Quien trabaja, por lo menos  
la comida ha de ganar;  
busca, busca quien te lo haga.  
¡tipi, tipi; tipi tap!  
Bueno es recibir las gracias  
que hay quienes ni gracias dan;  
más con gracias no se come  
¡tipi, tipi; tipi tap!
- Zapatero, zapatero,  
lo que dices es verdad:  
dime el precio.-¡Dos pesetas!
- ¿Dos pesetas? Tómalas.

*Ezequiel Solana<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Corazón, Periódico quincenal infantil, Año V- núm. 47, Almansa, 15 de Marzo 1930.







# **Una modernización olvidada: la industria del calzado en Castilla-La Mancha.**

## **La empresa Calzados Coloma, y la introducción de la organización científica del trabajo en su contexto social e histórico (1900-1936)**

**Índice.** **Págs.**

### **PARTE PRIMERA.**

<b>Capítulo 1. Introducción .....</b>	<b>19</b>
1.1. El objeto de estudio y las bases de la investigación .....	19
1.2. Construcción metodológica de la investigación .....	27
1.3. Organización de la tesis.....	35
1.4. Un resumen de la historia de la empresa y la situación actual de la industria del calzado.....	38

### **PARTE SEGUNDA.**

#### **La industria del calzado en Almansa:**

#### **Antecedentes y expansión hasta la época de Aniceto Coloma.**

<b>Capítulo 2. Origen e introducción de la mecanización en la industria del calzado almanseño.....</b>	<b>51</b>
<b>2. 1. Algunas “puntadas” sobre la fabricación de zapatos en España.....</b>	<b>51</b>
2.1.1. El calzado textil.....	51
2.1.2. La generalización del zapato de cuero.....	53
<b>2.2. Origen de la industria del calzado en Almansa: de la transición         de talleres zapateros a la aparición del sistema fábrica.....</b>	<b>56</b>
2.2.1. Condicionantes socioeconómicos.....	56
2.2.2. Origen y factores de evolución de la industria del calzado en Almansa.....	64
2.2.3. “Zapatero a tus zapatos”: Trabajo y organización de los talleres artesanales.....	73
2.2.3.1. La unidad familiar, base de los talleres zapateros.....	74
2.2.3.2. Descripción talleres, procesos de trabajo y herramientas...	78



2.2.4. De los artesanos a los talleres zapateros.....	83
<b>2. 3. La constitución de la fábrica de calzados Hijos de Francisco Coloma y su crecimiento.....</b>	<b>86</b>
<b>2. 4. El inicio de la mecanización .....</b>	<b>93</b>
2. 4.1. La incorporación de las primeras máquinas.....	95
2. 4.2. El comienzo de la fabricación mecanizada en España.....	98
2. 4.3. La mecanización llega a la fábrica Hijos de Francisco Coloma....	101

### **Capítulo 3. Las condiciones de trabajo y vida en la época**

<b>de Aniceto Coloma.....</b>	<b>109</b>
<b>3. 1. Los agentes sociales: partidos políticos y grupos de presión en la Restauración .....</b>	<b>111</b>
<b>3. 2. Manifestaciones del movimiento obrero en la industria del calzado en Almansa. ....</b>	<b>118</b>
<b>3. 3. La fábrica de calzados Hijos de Francisco Coloma: pionera en los avances sociales .....</b>	<b>125</b>
3.3.1 Sobre los seguros obreros y las relaciones entre trabajadores y empresarios.....	126
3.3.2 Sobre la educación obligatoria a menores.....	129
3.3.3 Sobre el economato obrero y la cooperativa.....	132
<b>3. 4. Distribución y composición de la empresa .....</b>	<b>134</b>
<b>3. 5. La despedida al llorado patrón .....</b>	<b>138</b>

### **PARTE TERCERA.**

#### **Calzados Coloma S.A.: pionera en la introducción en la Organización Científica del Trabajo.**

#### **Capítulo 4. Origen y desarrollo de la Organización Científica del trabajo**

<b>y su influencia en la industria del calzado.....</b>	<b>143</b>
<b>4.1. Los orígenes de la Organización Científica del Trabajo .....</b>	<b>144</b>
<b>4.2. Organización Científica del Trabajo <i>versus</i> Racionalización.....</b>	<b>147</b>
<b>4.3. Su introducción en Europa y el impacto de la Gran Guerra en su desarrollo .....</b>	<b>150</b>

<b>4.4. La Organización Científica del Trabajo en Checoslovaquia y su relación con Thomas Bata.....</b>	<b>155</b>
<b>4. 5. La Organización Científica del trabajo en España .....</b>	<b>161</b>
4.5.1 Calzados Coloma y sus relaciones internacionales.....	166

## **Capítulo 5. Calzados Coloma en los años treinta: a la vanguardia de los avances técnicos y organizativos.....173**

<b>5. 1. La importante actividad de los agentes sociales en Almansa durante la República .....</b>	<b>175</b>
5.1.1. Los movimientos sociales en torno a las cuestiones salariales.....	183
<b>5. 2. Nuevos caminos en la industria del calzado .....</b>	<b>192</b>
<b>5. 3. La organización del trabajo en Calzados Coloma: ¿una empresa racionalizada? .....</b>	<b>197</b>
5.3.1 Trabajos de hombres y trabajos de mujeres: la división sexual del trabajo .....	201
5.3.1.1 Diferencias de género en la empresa Calzados Coloma.....	205
5.3.2. Proceso y organización del trabajo en Calzados Coloma .....	212
5.3.2.1 El abastecimiento de materias primas: básico para crecer.....	216
5.3.2.2 Sección de patronaje.....	221
5.3.2.3 La sección de hormas.....	222
5.3.2.4 Las cortadoras y el sistema de pietaje.....	223
5.3.2.5 La sección de corte de suela.....	230
5.3.2.6 El aparado: cosas de mujeres.....	231
5.3.2.7 La gran innovación en la sección de montado: de los Carros de seis pares a la cadena de montaje.....	236
a.- La introducción de la maquinaria para empalmillar del Goodyear.....	236
b.- Introducción de la cadena rápida: el transporte mecánico de hacienda con carros de un par.....	245
5.3.2.8 Vigilancia y control: la oficina de notas.....	259

a.- El corazón de la fábrica: la oficina de notas.....	262
5.3.2.9 La administración: el trabajo en las oficinas.....	265

## **PARTE CUARTA.**

<b>Capítulo 6. El final de un ciclo y sus consecuencias.....</b>	<b>271</b>
6.1. La represión alcanza a la familia Coloma.....	273
6.2. El largo y tortuoso proceso del cierre.....	280

## **PARTE QUINTA.**

<b>Capítulo 7. Epílogo. La memoria, de una experiencia singular, encarnada en la ciudad .....</b>	<b>295</b>
---	------------

<b>Apéndice documental. Thomas Bata, el Ford de la industria del calzado.....</b>	<b>301</b>
---	------------

## **ANEXOS.**

<b>Anexo estadístico. ....</b>	<b>389</b>
--------------------------------	------------

1. Evolución del número de establecimientos en Almansa, 1900-1989.
2. Exportación de calzado nacional 1900- 1920
3. Mercado local de trabajo en el sector calzado, Almansa en 1928
4. Salarios reglamentados en la industria desde 1936- 1953.
5. Salarios recogidos en el reglamento del calzado 1949

<b>Anexo documental.....</b>	<b>395</b>
------------------------------	------------

1. Árbol genealógico de la familia Coloma.
2. Tres generaciones de empresarios.
3. Primera página del contrato de arriendo de la United Shoe Machinery Company con la empresa Sucesores de Joaquín Alcocel, fechado el 28 de agosto de 1923, para una máquina de fijar suelas y una máquina afiladora de cuchillas.
4. Grabado de la corrida de toros celebrada en 1923 en honor a Pablo Iglesias.
5. Constitución de Calzados Coloma S. A. Primera página del Registro Industrial de la Delegación de Industria de Albacete en 1931.

6. Máquina medidora de pieles del catálogo de la empresa Ariza y Ochoa de Vitoria 1928.
7. Maquinaria del catálogo de 1929 de la United Shoes Machinery Company.
8. Fábricas americanas visitadas en 1935.
9. Factura de Calzados Coloma en 1936 realizada en las oficinas.
10. Tarjeta de visita de los viajeros, años treinta.
11. Documentos relativos al proceso de cierre de Calzados Coloma.

## **Anexo fotográfico .....416**

1. Estatua de Benlliure dedicada a Aniceto Coloma (realizada en 1922) a las puertas de las oficinas de la fábrica Calzados Coloma.
2. Fábrica en miniatura realizada por Pedro Antonio Esteban Arocas y Viriato Coloma para la exposición provincial de industria y artesanía en 1942.
3. Vista de la puerta de entrada a la fábrica de Calzados Coloma a principios de los años 70.
4. Vista exterior de las oficinas de la fábrica de Calzados Coloma en los años 70.
5. Diferentes imágenes inéditas de la destrucción de la fábrica Calzados Coloma en 1973.

## **Bibliografía, Fuentes y Centros de Documentación.....421**

1. Bibliografía.
2. Publicaciones periódicas, periódicos y revistas especializadas.
3. Documentos audiovisuales.
4. Archivos y Centros de Documentación consultados.
5. Fuentes orales.



## **PARTE PRIMERA.**



## **Capítulo 1. Introducción.**

### **1.1. El objeto de estudio y las bases de la investigación.**

La presente tesis doctoral tiene como objeto de investigación: *el estudio de las transformaciones sociales en la sociedad almanseña, que se producen debido a la innovación tecnológica y organizativa en la fábrica de calzados Hijos de Francisco Coloma (situada en Almansa, Albacete). Además, nos proponemos analizar las consecuencias que conlleva la incorporación de la tecnología, tanto en la organización del trabajo, como en los cambios sociales que se producen a lo largo del periodo histórico que coincide con la historia de la empresa Calzados Coloma.*

Debido a lo extenso del proyecto inicial, una de las cuestiones claves para su realización ha sido *concretar el periodo histórico de la investigación*, en este caso, hemos considerado, que dada la importancia de la introducción de tecnología en la industria del calzado y de los avances técnicos que se fueron incorporando en la fábrica de Calzados Coloma, es conveniente centrar nuestra investigación en el periodo histórico comprendido entre 1900 y 1936. El estudio parte por tanto, desde el inicio de la fabricación de calzado artesanal, el paso de éste a la producción fabril y el posterior desarrollo industrial. Asimismo, se analizarán *las transformaciones sociales* que han ido sucediendo en cada una de estas etapas. El final del periodo analizado está marcado por el cierre de la fábrica y el tremendo impacto que esto tuvo para la ciudad de Almansa. A lo largo de la investigación se abordan acontecimientos anteriores y posteriores a estas fechas, pero este estudio está centrado en este periodo histórico.

Por otro lado, resulta de especial relevancia conocer *como se producen los avances técnicos y cuando se incorporan en el resto de España*, esto nos permitirá poner de manifiesto el alcance y la importancia de la introducción de la maquinaria y otros avances técnicos en esta empresa. Para ello, se aborda, por tanto, el estudio de la introducción de estos avances en zonas que destacan en la industria del calzado español, teniendo a la empresa de calzado checoslovaca Bata como referente europeo.

*La reconstrucción del proceso de trabajo* siguiendo la organización del trabajo en Calzados Coloma en los años treinta en base a métodos racionalizadores y a los principios de la Organización Científica del Trabajo, es otro de los objetivos de esta investigación.



Y por encima de todo *explorar, conocer y comprender el trabajo de hombres y mujeres* desde una doble mirada. Por un lado, teniendo como perspectiva el trabajo y las condiciones de trabajo de obreras y obreros en la empresa Calzados Coloma. La otra mirada se centra en la saga de empresarios que hacen posible el surgimiento y el desarrollo de esta empresa pionera de avances técnicos y organizativos en la España de los primeros treinta años del siglo XX.

\*\*\*\*\*

Los estudios históricos destinados a analizar las industrias de bienes de consumo se han centrado en el análisis del sector textil y concretamente en la confección. La industria del calzado, hasta la década de los setenta, es una industria olvidada en palabras de Nadal<sup>2</sup>, formando parte de la cara oculta de la industrialización española. Las investigaciones que centran el foco de su atención en la industria del calzado español comienzan a proliferar en la década de los setenta, textos ya clásicos como los estudios pioneros realizados por Fortuny Oños<sup>3</sup> sobre la industria del calzado en España o el de Sintés Obrador<sup>4</sup> que centra su investigación en la industria del calzado en Alicante, pero también analiza la situación del mercado de calzado en el mundo en los años sesenta. Con referencia a las investigaciones destinadas a clarificar la situación de la industria del calzado a nivel nacional destacamos los estudios de Ybarra<sup>5</sup> sobre cuestiones relacionadas con la estructura productiva del subsector del calzado, fundamentalmente sobre la reestructuración espontánea de la industria del calzado español en sus aspectos laborales y territoriales. *La industria del calzado en España*, realizado por Miranda Encarnación<sup>6</sup>, aparece como uno de los análisis históricos más

---

<sup>2</sup> Nadal J.: “La transición del zapato manual al zapato mecánico” *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos XIX y XX)*, Madrid, Alianza Universidad, 1994, 321 p.

<sup>3</sup> Fortuny Oños, J.: *La industria del calzado en España*, Gabinete de Estudios de la Dirección General de Industrias Textiles y Varias. Madrid, Ministerio de Industria, Servicio de Publicaciones, D.L.1966 131 p.

<sup>4</sup> Sobre este autor véanse las obras relativas a la provincia de Alicante: Sintés Obrador, F.: *Alicante y su industria: pasado, presente y futuro de la industria del calzado* D.L. 1958 23 p. e *Industria del calzado: ayer-hoy-mañana* Alicante: Cámara de Comercio, Industria y Navegación, D.L. Publicaciones de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, 1978 60 p. Pero también el estudio sobre *Mercado mundial del calzado*, Alicante, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, 1970, 202 p.

<sup>5</sup> Entre la importante obra de Josep-Antoni Ybarra destacamos, “La reestructuración espontánea de la industria del calzado español: aspectos laborales y territoriales”, *Boletín de estudios económicos*, Vol. 37, Nº 117, 1982, pp. 483-504.

<sup>6</sup> Siguiendo los pasos de Nadal sobre la transición del zapato manual al zapato mecánico en España Miranda Encarnación realiza su tesis doctoral *La industria del calzado en España (1860-1959)*, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Generalitat Valenciana, 1998.

exhaustivos sobre la industria del calzado español, relativo a la evolución de la producción de calzado de las diferentes zonas zapateras.

Referencia especial merecen todas las investigaciones realizadas por Bernabé Maestre<sup>7</sup>, sobre esta industria en el Valle del Vinalopó. Sus investigaciones posteriores han incidido en el análisis de la industria del calzado en el Valle, analizando el paso del taller artesano a la fábrica, teniendo como base la producción y transformación del esparto, materia prima predominante en la zona. Los estudios de Valero Escandell<sup>8</sup> se centran en el origen y el desarrollo de la industria del calzado en la localidad de Elda. Estos estudios, citados hasta ahora, inician el análisis de la industria del calzado sin llevar a cabo un estudio de las diferencias de género en el seno de esta industria. Aportaciones más recientes, como las realizadas por Begoña San Miguel Hoyo, analizan los cambios en las condiciones de vida y trabajo, de los trabajadores y trabajadoras de la fábrica dispersa que configura el tejido productivo del sector del calzado en Elche, aportando al análisis la importancia del trabajo de las mujeres en la industria del calzado<sup>9</sup>.

Situándonos en otra gran zona zapatera, las Islas Baleares nos encontramos con el exhaustivo trabajo realizado por Carles Manera<sup>10</sup>. Este autor realiza un recorrido histórico, por la economía de la industria del calzado en estas islas, analizando entre otras muchas cuestiones, la asignación de tareas diferenciadas entre hombres y mujeres, en las diferentes fases del proceso industrial y en diferentes periodos temporales. Asimismo, se han llevado a cabo en los últimos años un importante número de investigaciones, realizándose análisis detallados en las diferentes islas. Entre todas ellas,

---

<sup>7</sup> Bernabé Maestre, centra su primera publicación sobre la industria del calzado en la Comunidad Valenciana *Indústria i subdesenvolupament al País Valencià (El calçat a la vall del Vinalopó)*. Mallorca Editorial Moll, 1975. Siguiendo los pasos de este autor, en el estudio de zonas concretas del Valle del Vinalopó, aparecen investigaciones como la de Martínez Puche, dedicada al desarrollo de la industria del calzado en Villena y que el mismo denomina como “*un complemento a la evolución y origen del calzado en el corredor del Vinalopó*”. Martínez Puche, A.: “El desarrollo de la industria del calzado en Villena (Alicante) Un complemento a la evolución y origen del calzado en el corredor del Vinalopó (1823-1936)”, *Investigaciones geográficas*, Nº 21, 1999, pp. 141-170.

<sup>8</sup> Valero Escandell, J.R.; Navarro Pastor, A.; Martínez Navarro, F. Amat Amer, J. M.: *Elda, 1832-1980 industria del calzado y transformación social*, Elda, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Ayuntamiento de Elda, 1992, p.67

<sup>9</sup> San Miguel del Hoyo, B.: *Elche: la fábrica dispersa. Los trabajadores de la industria del calzado. Cambios en las condiciones de vida y trabajo*. Alicante, Instituto Alicantino de cultura Juan Gil- Albert, Diputación provincial de Alicante, 2000. Específicamente sobre la mujer en el proceso de producción de la fabricación de zapatos *Zapatos de cristal: la mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado*, Valencia, Confederación Sindical CCOO-PV, DL, 2000, Secretaría de la Dona País Valencià CCOO-PV DL A. 725-2000.

<sup>10</sup> Destacar entre las investigaciones realizadas por Manera C.: *Las islas del calzado. Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*, Palma de Mallorca, Lleonard Muntaner, Govern de les Illes Balears, 2002.

cabe destacar el trabajo de Joana M. Escartin<sup>11</sup> sobre el origen y la implantación de la fabricación de zapatos en Palma de Mallorca y el de Andrés Bibiloni Amengual<sup>12</sup>, sobre la industria del calzado en la Lloseta. Los estudios relativos al calzado en la isla de Menorca han completado la visión sobre la importancia de esta industria en las Islas Baleares. Marquès Sintes<sup>13</sup> analiza el caso particular de la población de Alaior y en los últimos años Marquès Marroquin sobre el trabajo de las mujeres en la industria del calzado en Menorca<sup>14</sup>.

Desde la mirada geográfica, en la literatura sobre la industria del calzado en Castilla– La Mancha, resaltamos los trabajos de Ricardo Mendez Gutierrez del Valle<sup>15</sup> sobre la innovación y reorganización en la pequeña empresa, en el marco de la desconcentración espacial, analiza el sistema productivo local de Fuensalida, en el que predomina la actividad de la industria del calzado a partir de la década de los sesenta.

Finalmente, y no por eso menos importante, los artículos realizados por Jesús Gómez Cortés, Rafael Piqueras García, y Maria José Sánchez Uribelarrea, especialmente el que se centra en *Los orígenes de la industria. El caso de la familia Coloma*<sup>16</sup>. El segundo artículo de referencia es el realizado por Fernando Javier García Martínez<sup>17</sup> sobre el origen de la economía sumergida en Almansa a partir de la aparición del sistema putting-out, en el inicio del desarrollo de la actividad zapatera en esta localidad. Estos dos textos nos han dado las pistas para encontrar el camino siguiendo los senderos que se abrían ante nosotros en el inicio de la investigación.

Ante esta situación, nos propusimos realizar un análisis sobre el origen y la evolución de esta industria en Castilla- La Mancha y concretamente sobre su buque

---

<sup>11</sup> Véase Escartin J.M.: *La ciutat amuntegada: indústria del calçat, desenvolupament urbà i condicions de vida en la Palma contemporània (1840-1940)*, Palma de Mallorca, Documenta Balear, 2001, Arbre de mar; 398 p. Posteriormente centrará sus estudios en el análisis del trabajo de las mujeres.

<sup>12</sup> De la obra de este autor, destacamos: *La indústria del calçat a Lloseta (1900-1960): organització i força de treball en el canvi de localitat agrícola a centre industrial* Binissalem: Di7, 2000, 112 p. y *El mercat de treball a la indústria del calçat a Mallorca (1900-1970): el cas de Lloseta*. Palma de Mallorca, Estudis Balearics, nº 76-77, 2004, pp. 221-235.

<sup>13</sup> Marquès Sintes M.A.: *Industrials i artesans de Menorca: El cas D'Alaior (1852-1936) Els orígens de la industrialització i les primers problemes socials*, Palma de Mallorca, El Tall, editorial Mallorca, 1993.

<sup>14</sup> Marquès Marroquín, M.: *Dones y sabates: el paper de la dona en el procés de la indústria del calçat a Ciutadella de Menorca (s. XX)*. Menorca, Institut Menorquí d'Estudis, 2006, 261 p.

<sup>15</sup> Méndez Gutiérrez del Valle, R. y Gil Quindós: "Innovación en la pequeña empresa y sistemas productivos locales: El caso de Fuensalida (Toledo)". *Estudios Regionales*, nº 39 1994, pp. 161-178.

<sup>16</sup> Una de las primeras lecturas que estimuló nuestro interés y la necesidad de realizar un estudio en profundidad sobre la empresa Calzados Coloma, publicado en *Actas del Congreso de Historia de Albacete*, Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1983, Pag 356. Véase además Gómez Cortés, Jesús. *Historias de leyenda: La fábrica de los Coloma. El primer centro tecnológico del calzado en Almansa* Almansa, 2005.

<sup>17</sup> García Martínez, F. J.: *La industria del calzado en Almansa: de los orígenes a la industria sumergida* Cuadernos de Estudios Locales nº 9- II Época. Almansa, Ediciones Asociación Torre Grande, 1990.

insignia en la región: Calzados Coloma. Nuestro objetivo ha sido sacar a la luz y poner en el lugar que se merece, la experiencia de una modernización olvidada, llevada a cabo por la familia Coloma, en un contextyo rural, sin tradición empresarial hasta ese momento. Un empeño, en el que hemos querido reconstruir la trayectoria de una empresa familiar que fue pionera en la introducción y aplicación, de toda una serie de avances técnicos y organizativos, que sirvieron de modelo para el desarrollo de la industria del calzado en nuestro país.

El esquema de trabajo, o los puntos esenciales, sobre los que se basa esta investigación<sup>18</sup>, son los que figuran a continuación.

a) La primera de ellas es la línea de desarrollo tecnológico (historia de la técnica). Fijándonos en la innovación tecnológica en fechas determinadas, parándonos a analizar los grandes saltos que esto supone para el desarrollo de la empresa y sus efectos en los cambios en la organización del trabajo. Desde esta perspectiva, nos centramos en el proceso de desarrollo tecnológico en la empresa Calzados Coloma.

b) La línea de interrelación de desarrollo tecnológico con la historia económica y social es la segunda. El estudio de la fuerza de trabajo, es decir, de los trabajadores y sus cualificaciones, se convierte en prioritario. Fijándonos en su capacidad de negociación, en las formas de resistencia y control, en los cambios de las condiciones de trabajo y en sus modos de vida<sup>19</sup>.

c) La tercera es la historia del empresariado y de los grupos dirigentes (las figuras más significativas y sus acciones concretas). Teniendo como eje central la introducción del taylorismo como una estrategia de intervención empresarial. La historia económica se ha centrado en dos áreas de estudio, donde se ha producido un notable desarrollo, por un lado la historia económica del cambio tecnológico y la historia empresarial. Sobre los estudios destinados a conocer la historia del empresariado cabe destacar la investigación realizada por Eugenio Torres sobre Ramón

---

<sup>18</sup> Para un estudio sobre este esquema de trabajo véase Castillo Alonso, J. J.: "El Taylorismo hoy ¿Arqueología Industrial?" en *El trabajo del Sociólogo*, Madrid, Editorial Complutense, 1994 pag. 62 "El marco general en el que creemos que ha de estudiarse el taylorismo es el de la contribución al estudio de problemas y cuestiones sociales más generales. Estudiar el dentro y fuera de la fábrica a partir de la organización del trabajo como forma de realizar una nueva lectura de la evolución histórica reciente" y concretamente consultar Sapelli Giulio: "Appunti per una storia dell'organizzazione scientifica del lavoro in Italia, en *Quaderni di Sociologia*, nº 2-3 (1976) pp. 154-170.

<sup>19</sup> Sobre formas de control y disciplina obrera véase Gaudemar, Jean Paul: *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid, Trotta, 1991 Sierra Alvarez, J. "De las utopías socialistas a las utopías patronales". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 26, 1984 pp 29-45 y el - *El obrero soñado: ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, 1990.

de la Sota<sup>20</sup>. Otro trabajo destacado sobre la historia de empresarios en el sector del calzado, es el llevado a cabo por Peña Rambla<sup>21</sup> sobre la empresa Silvestre Segarra e Hijos en la localidad de Vall d'Uxó. Una de las empresas más conocidas, que fabricó en sus inicios esparteñas para el ejército, este estudio de caso se llevó a cabo, a través de los archivos de empresa todavía existentes, hoy en día.

Como se puede observar, las investigaciones relativas a la industria del calzado, han sido realizadas en su mayor parte desde un punto de vista histórico y específicamente desde la historia económica, sin embargo, nuestra aportación se fundamenta en una mirada sociológica, específicamente desde la sociología industrial y del trabajo, que puede enriquecer la perspectiva de los estudios realizados anteriormente. En esta investigación, se analiza la influencia de la introducción e innovación tecnológica en los cambios organizativos y en los cambios sociales, abordándolo desde las diferentes perspectivas sociológicas que discuten sobre si esta secuencia se realiza de esta forma o si tiene más influencia los propios contextos sociales para que estos cambios se produzcan.

Una de las atalayas, desde la que se desarrolla esta investigación es el análisis de la introducción de la Organización Científica del Trabajo<sup>22</sup>. El objetivo es poner de manifiesto como la introducción y la aplicación de los métodos tayloristas y fordistas en esta empresa, la convierten en un exponente fundamental de la introducción de estos métodos en la industria del calzado español. De esta manera, se sitúa la empresa Calzados Coloma en el contexto internacional de la industria del calzado, de forma que se pueden observar las características particulares y entender la dimensión de las

---

<sup>20</sup> Torres Villanueva, E.: *Ramón de la Sota: historia económica de un empresario: (1857-1936)* / 2 v.. Madrid, Universidad Complutense, Tesis-Universidad Complutense de Madrid, 1989.

<sup>21</sup> Peña Rambla, F.: *Història de l'Empresa Segarra. Paternalismo industrial y franquisme a La Vall d'Uixó, 1939-1952* Castellón, Col.lecció Universitària Diputació de Castelló, 1998, 229 p.

<sup>22</sup> Referencias básicas sobre la Organización Científica del trabajo en España las encontramos en Gual Villalbí, P.: "El verdadero significado de la Organización Científica del Trabajo" in *Éxito*, nº 6; Vol. II, fase 2; Agosto, 1920, pp 9-14 y del mismo autor Gual Villalbí, P.: Principios y aplicaciones de la Organización Científica del Trabajo, Barcelona, Ed. Juventud 1929; Madariaga y Rojo, Cesar: *Organización Científica del Trabajo: Las Ideas* Madrid, Juan Ortiz, 1928; Mallart y Cuto, José: *Organización Científica del Trabajo* Madrid, Editorial Labor 1956; Ruiz de Almansa, J.: *Manual práctico de Organización Científica del Trabajo*; Barcelona; Editorial Cultura 1929; en relación a Europa Devinat, Pablo: *La organización científica del trabajo en Europa* Madrid, M. Aguilar Editor, 1929, Traducción de Antonio Atienza. Sobre estudios más recientes Tomas J.R. y Estivill, J.: "Apuntes para una historia de la organización del trabajo en España 1900-1936" in *Sociología del Trabajo* 1º época, nº 1, *Organización del Trabajo y Movimiento obrero en España*, 1979 pp. 17-43; Vergara, J. M.: *La Organización Científica del Trabajo: ¿Ciencia e Ideología?*. Barcelona, Fontanella, 1971; Castillo J.J.: "El Taylorismo hoy ¿Arqueología Industrial?" in Castillo J.J.: *Arbor: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, nº 483, pp. 9-40, 1986.

aportaciones tecnológicas y organizativas que se realizaron en esta empresa en el periodo histórico de finales del siglo XIX y los años treinta del siglo XX.

Tradicionalmente, las experiencias relativas a la implantación de los principios de la Organización Científica del Trabajo y específicamente la introducción de la cadena de montaje, se sitúan, mayoritariamente, en la industria del automóvil<sup>23</sup>. Las investigaciones sobre la aplicación de este sistema de organización del trabajo en la industria del calzado han sido poco desarrolladas. Sin embargo, esta investigación nos lleva a conocer como algunos empresarios zapateros intentaron y consiguieron adaptar los puntos esenciales de la Organización Científica del Trabajo a la organización de una empresa de fabricación de calzados. El referente a nivel internacional lo encontramos en Thomas Bata, en la localidad de Zlin en la Republica Checa. Como ya hemos visto, nuestra investigación, se sitúa en una empresa pionera en la implantación de avances organizativos y técnicos, la empresa situada en Almansa, en la provincia de Albacete: Hijos de Francisco Coloma y Cia.

La perspectiva de género aparece como otro de los ángulos de enfoque de esta investigación, desde el cual analizaremos el trabajo de los hombres y de las mujeres de esta empresa<sup>24</sup>. La mirada del género se contempla como un análisis integrador de las relaciones entre hombres y mujeres en el ámbito del trabajo y de la familia.

En los años 60, del siglo pasado, cobraron importancia los movimientos feministas que influyeron en la aparición de una nueva corriente en el seno de las ciencias sociales, promovida por investigadoras feministas, cuyas primeras denuncias se centraron en el androcentrismo que caracterizaba a los planteamientos científicos tradicionales de estas ciencias, así como en la invisibilidad de que había sido objeto la vida de las mujeres. De esta manera, en el campo de la antropología, surgió lo que se denominó Antropología de la Mujer, que ha dado paso, a raíz de los progresos teóricos

---

<sup>23</sup> El libro de Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, Siglo XXI editores, 2005, nos ilustra sobre las dinámicas de trabajo en torno a la cadena de montaje de la empresa Citroën. Fridenson, en “La llegada a Europa de la cadena de montaje”. *Sociología del Trabajo*, nº 2, 1988 pp. 125-142 analiza la cronología de la difusión de la cadena de montaje, analizando los intentos de diversas empresas por resolver el problema del transporte de materiales y del producto dentro del proceso de producción, y centra su atención en la fabricación de automóviles.

<sup>24</sup> Sobre bibliografía referente a los estudios de género véase Izquierdo, M. J.: *Las, los, les (lis, lus). El sistema sexo-género y la mujer como sujeto de transformación social*, Barcelona, la Sal, edicions de les dones, 1983; Narotsky, S.: *Mujer, mujeres, género*, Madrid, CSIC, 1995; Hérítier, F.: *Masculino /Femenino. El pensamiento de la diferencia*, Barcelona, Ariel, 1996; Lagarde, M.: “Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia”, *Cuadernos inacabados*, nº 25, Madrid, Horas y Horas 1997; Beltran, E. y Maqueira, V. (eds.) y Álvarez, S. Sánchez, C.: *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*, Madrid, Alianza Editorial; 2001; Valle, Teresa del (Coord.): *Modelos emergentes en los sistemas y las relaciones de género*, Madrid, Narcea, 2002; Butler, J.: *El género en disputa*, Barcelona, Paidós 2006; Murillo, Soledad, *El mito de la vida privada*, Madrid, Siglo XXI, 2006.

producidos, a lo que hoy denominamos Antropología del Género. Uno de los avances más destacados de este proceso ha consistido en comprender que el género es una construcción cultural, por tanto, susceptible de ser modificado, y que lo importante es entender la posición que culturalmente se les asigna a hombres y mujeres en la sociedad, qué valores les son atribuidos, qué tareas les son adjudicadas, cuáles son las relaciones de género socialmente sancionadas, su interrelación con otras variables sociales y económicas, y qué consecuencias tienen todos estos aspectos en la vida de los seres humanos<sup>25</sup>.

El género como construcción social, origina y sustenta a nivel ideológico unas determinadas valoraciones, representaciones e interpretaciones sobre la realidad que generan unos comportamientos en los sujetos, los cuales asumen esas representaciones ideológicas que repercuten de forma importante en la participación de hombres y mujeres en el mundo laboral<sup>26</sup>. De igual modo, el género dirige los procesos de socialización de ambos sexos con las consecuencias que ello tiene en sus distintas trayectorias laborales, desde su educación y posterior formación a las aspiraciones laborales, y por lo tanto, a la posesión de poder y control<sup>27</sup>.

La otra gran aportación a los Estudios de la Mujer, es la fructífera historiografía feminista, que después de un proceso de incorporación de nuevos enfoques y categorías de análisis, han conformado una nueva forma de aproximarse a los estudios sobre el trabajo de las mujeres, apareciendo, en los últimos años, un gran número de estudios de género. Asimismo, sobre los condicionantes sociales y culturales que inciden en las formas en que hombres y mujeres se incorporan al mundo del trabajo.

Los avances en el panorama científico en este ámbito son notables y han enriquecido las investigaciones realizadas en el campo de la Historia del Trabajo y la Historia Social<sup>28</sup>. Específicamente los estudios sobre las mujeres y su influencia en los

---

<sup>25</sup> Así define esta transición teórica María Dolores González Guardiola: "Memoria, transgresión y cumplimientos *Hojas de Warmi* nº 14 año 2009 Además de esta autora véase María Dolores González Guardiola: *De Bartolina Sisa al comité de receptoras de alimentos de El Alto. Antropología del género y organizaciones de mujeres en Bolivia: de Bartolina Sisa al Comité de Receptoras de Alimentos de El Alto* / Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha, 2000, 336 p.

<sup>26</sup> Téllez Infantes, A.: *Las "mantecaeras" de Estepa: un trabajo de campo antropológico sobre una industria local*, Elche, Universidad Miguel Hernández, 2002, 392 p. y de la misma autora ver: *Investigaciones antropológicas y de género. De miradas y enfoques*. Alicante, Seminario Interdisciplinar de Estudios de Género del Vicerrectorado de Estudiantes y Extensión Universitaria de la Universidad Miguel Hernández, 2008, 123 p.

<sup>27</sup> Comas d'Argemir, D.: *Trabajo, género, cultura: la construcción de desigualdades entre hombres y mujeres* Barcelona, Icaria, D.L. 1995, 156 p.

<sup>28</sup> Entre las aportaciones relativas a la historia de las mujeres resaltan los trabajos de Mary Nash "Nuevas dimensiones en la historia de las mujeres" en M. Nash (ed): *Presencia y protagonismo*, Barcelona,

proceso de industrialización han pretendido demostrar que los procesos de trabajo específicos en los que participan hombres y mujeres, son fundamentales en la configuración de sus comportamientos, actitudes y valores, y que en todo proceso productivo se genera tanto bienes materiales como relaciones humanas y representaciones ideológicas sobre ellas<sup>29</sup>.

## **1. 2. Construcción metodológica de la investigación.**

Esta investigación comienza en el año 1994, en el Curso de Doctorado que bajo el título *Arqueología Industrial, introducción a un nuevo saber*, dirigía Juan José Castillo, Paloma Candela y Mercedes López en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. En el desarrollo de aquel estudio que sirvió de arranque para el planteamiento de esta tesis doctoral se utilizaron herramientas básicas y afines de la Sociología del Trabajo<sup>30</sup>, la Historia Social y la Arqueología Industrial<sup>31</sup>. Estas se basaron en la utilización de técnicas cualitativas (historia oral, documentación bibliográfica y fotográfica, etc) y la investigación concreta sobre el terreno, para lo cual realizamos un minucioso trabajo de campo. Primero en Almansa y en años posteriores se extendió a otros escenarios estratégicos como en Zlin en la República Checa.

Precisamente en esos años, se produjo mi incorporación al Seminario Charles Babbage de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo, dirigido por Juan José

---

Ediciones del Serbal, 1984, pp 9-50 y “Replantando la historia: mujeres y género en la historia contemporánea”, *Actas de las VIII Jornadas de Investigación Interdisciplinaria*, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 1991, pp. 59-621. Concretamente y referida a la historia de las mujeres en España G.M. Scanlon, *La polémica feminista en la España Contemporánea 1868-1974*, Madrid, Akal, 1986; G. Duby y M. Perrot (Dirs.): *Historia de las mujeres*. edición española bajo la dirección de Reina Pastor, Madrid, Taurus, 1993, Tomos 4 y 5 (siglos XIX y XX).

<sup>29</sup> Sobre este tema, Berg, M.: *La era de las manufacturas 1700-1820*, Barcelona, Critica, 1987; Tilly L y Scott J. W.: *Women, work and family*, Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1978; Lynn Douglas; “Mujeres trabajadoras durante la revolución industrial, 1780-1914” y McBride T. M.: “El largo camino a casa: el trabajo de la mujer y la industrialización”, ambos en *Presencia y protagonismo*. Ediciones del Serbal Barcelona 1984. Sobre la situación sociolaboral femenina en el primer tercio de siglo Capel, R.M.: *El trabajo y la educación de la mujer en España 1900-1930* Ministerio de cultura Instituto de la Mujer Madrid 1986; Nash M.: *Mujer, familia y Trabajo en España, 1875-1936*. Anthropos, Barcelona 1983; Nielfa, G.: *Los sectores mercantiles en Madrid en el primer tercio de siglo XX Tiendas Comerciantes y dependientes de comercio* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1985.

<sup>30</sup> Textos clave son Castillo, Juan José: *El trabajo del futuro*, Madrid, Editorial Complutense, 1999, 198 p. (Seminarios Internacionales Complutense 1998); *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid, Tecnos, 1998, 213 p.; *Sociología del trabajo: un proyecto docente*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas-Siglo XXI, 1996, 209 p.; *El trabajo del sociólogo*. Madrid, Editorial Complutense, 1994, 427 p.

<sup>31</sup> Véase Candela Soto, Paloma; Castillo, Juan José y López García; Mercedes.: *Arqueología Industrial y memoria del trabajo: el patrimonio industrial del sudeste madrileño, 1905-1950*. Madrid, Doce Calles, 2002, 191 p.



Castillo y con él como maestro y con las compañeras y los compañeros del Grupo Babbage, algunos ya oficiales, comencé mi aprendizaje en el oficio de socióloga. Además de la investigación inicial, en el marco del curso de doctorado, en esos años, participé en la elaboración de *División del trabajo, cualificación y competencias. Una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores*, una experiencia que se convirtió en la primera oportunidad real de trabajar e iniciar esa pasión por la investigación social, que me transmitió, como no podía ser de otra forma, Maxi Santos, que ejerció de senior en las entrevistas que realizamos juntos. Pertenecer al seminario Babbage significó el descubrimiento de una metodología y una forma de trabajar que ha marcado toda mi actividad investigadora.

La vinculación con el seminario, ahora Grupo de Investigación UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo, se mantuvo de forma intermitente a lo largo de todo este tiempo participando en diversos proyectos financiados por el Plan Nacional. En la primera investigación, bajo el título *El trabajo invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas*, TRABIN- 2000- 2003. En el siguiente proyecto, llevado a cabo entre 2004 y 2007 con el título *Escenarios de vida y trabajo en la Sociedad de la información: jóvenes, mujeres e inmigrantes*, me incorporé de forma más activa, realizando la investigación centrada en el trabajo de las mujeres rurales manchegas: *Jóvenes, esposas, madres y trabajadoras.... Mujeres de hoy en las zonas rurales manchegas*, junto con Maria José Díaz Santiago.

En estos momentos se encuentra en proceso de realización el proyecto TRAVIDA (2009-2011) *Nuevos modelos de vida y trabajo en la sociedad de la información. El caso de las grandes periferias metropolitanas*, auspiciado, igualmente, por el Plan Nacional de Investigación y Ciencia del Ministerio de Ciencia e Innovación y que nace de los resultados y las nuevas preocupaciones de los dos proyectos anteriores. Concretamente, el programa TRAVIDA, representa un nuevo desafío en el que estamos trabajando en la actualidad centrado en el estudio de los nuevos modelos de vida y trabajo en las áreas periféricas de las grandes ciudades. En particular, investigando uno de los escenarios de estudio seleccionados en la región metropolitana del oeste madrileño (Las Rozas), desde la preocupación de explorar y analizar los efectos de las transformaciones económicas y sociales de las dos últimas décadas sobre las condiciones de vida y trabajo de la población. Junto a las consecuencias de los cambios

productivos, estamos indagando en los cambios en la esfera reproductiva, los equilibrios entre la vida y el trabajo, las transformaciones de los roles y mandatos de género en los hogares, los nuevos hábitos de consumo y ocio, etc.

\*\*\*\*\*

Centrándonos en *Una modernización olvidada...*, la tesis que aquí se presenta, el proceso se ha llevado a cabo a lo largo de un espacio temporal dilatado, debido a la actividad profesional desempeñada, desde el año 1997, como Técnica en el Centro de Atención a la Mujer de Campo de Montiel, contratada con cargo a un Convenio entre la Mancomunidad de Municipios Campo de Montiel y la Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha hasta febrero de 2002.

Tras ese paréntesis de intenso trabajo como socióloga en la gestión e implementación de políticas de igualdad, específicamente en el ámbito de la intermediación del mercado del trabajo, me incorporé como profesora a la Universidad de Castilla- La Mancha y consecuentemente reanudé la elaboración de la presente Tesis Doctoral. Desde ese momento comenzó la actividad docente, que hoy en día continuo desempeñando en el Campus de Albacete. Mi andadura en el mundo universitario comenzó como profesora asociada en la Facultad de Humanidades de Albacete, posteriormente me incorporé a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y en este último año, además, al nuevo grado de Relaciones Laborales.

\*\*\*\*\*

En el primer año de la investigación, durante el Curso de Doctorado, la investigación se centró en conocer la historia de la empresa Calzados Coloma en Almansa (Albacete) y su organización del trabajo. Teniendo conocimiento de la importancia de la industria del calzado en la localidad de Almansa, decidimos realizar una incursión en este sector, realizando una entrevista doble a dos empresarios del calzado de la localidad: el gerente de Sancho Abarca, Álvaro González y José Maria Gómez, gerente de Lorens. Durante esta primera entrevista se establecieron temas y problemáticas concretas que afectaban a la industria del calzado en aquel momento, tales como: la presencia de la economía sumergida, la competencia con otros países (con la todavía incipiente China) y la apertura de mercados dirigidos hacia Estados Unidos y los países nórdicos. Pero lo que nos llamó poderosamente la atención era la referencia constante, sobre una gran fábrica, que en los años 30, de la pasada centuria, era la empresa más grande en tamaño y en importancia de toda la provincia. Esta

empresa era Hijos de Francisco Coloma y Cia. La empresa contaba con más de mil trabajadores en 1910, comercializaba no sólo en España sino también en otros países extranjeros, abasteciendo, incluso, en la Gran Guerra a los ejércitos aliados, fundamentalmente a Inglaterra. Estas eran las informaciones más relevantes recogidas en la primera entrevista.

A partir de ese momento, comenzamos a investigar de manera más concreta, visitando el Archivo Histórico Provincial, donde se contó con la inestimable ayuda de Rosa Sepúlveda. Asimismo, se realizaron visitas al Archivo Municipal de Almansa, siguiendo las pistas sobre la empresa Hijos de Francisco Coloma. En la Biblioteca Macanaz de la Universidad de Castilla- La Mancha y en la Biblioteca Nacional en Madrid, se realizaron búsquedas sobre temas relacionados con la industria del calzado en general y su situación a principios del siglo XX.

En primer lugar, se contactó con José Alcocel, propietario de una empresa de calzado con una larga tradición zapatera y que coexistió con la empresa Calzados Coloma. Con infinita paciencia nos introdujo en el proceso de producción del zapato y situó las cuestiones técnicas en los años en los que imperaba Coloma. El siguiente entrevistado fue Pedro Martínez, trabajador de la empresa hasta sus últimos días y uno de los miembros del comité de empresa que negoció con “Madrid” para evitar el cierre de la empresa. Una de las mujeres entrevistadas fue Paquita, la oficinista, que nos ilustró como vivían las mujeres el trabajo en la fábrica y de que manera se realizaba el trabajo en los puestos de administración. Se realizaron hasta ocho entrevistas a trabajadores de la empresa. En la primavera de 1995, tuve la gran suerte de conocer a M<sup>a</sup> Elena Coloma, hija de Viriato Coloma, ella me apoyó en todo momento en la investigación y me proporcionó documentos inéditos escritos por su padre. *Origen de la Industria del calzado en Almansa y Transporte de Hacienda con carros de un par* han sido fundamentales para comprender los planteamientos que llevaron a Viriato Coloma a introducir la cadena de montaje. Además me proporcionó fotografías del interior de la fábrica, las imágenes de las diferentes secciones ilustraban muy bien las explicaciones aportadas por los trabajadores de la fábrica.

Otra persona con la que mantuve un contacto estratégico e intenso fue Pedro Antonio Esteban Arocas. Amigo de Viriato, diseñador, fotógrafo y todo un avanzado para su época. Me dedicó varias tardes de un caluroso verano, en las que contándome retazos de su vida, enmarcaba la situación vivida en la fábrica de los Coloma, sobre

todo, en sus últimos años de existencia, con el cierre en 1955 y su destrucción en 1973. Su historia estaba ilustrada, también, por todo un documento gráfico realizado por el mismo. Además, se establecieron contactos con representantes del equipo de gobierno del Ayuntamiento, de los sindicatos, etc.

Después de este primer estudio se comienza a acotar en el tiempo la futura investigación, en función de hechos significativos acontecidos en Calzados Coloma. Esta se centrará, como indicamos al principio, entre los años 1900 y 1936. Las informaciones de unos y de otros, más la documentación encontrada han ido conformando las piezas de un gran y diseminado puzzle. Para ir encajando dichas fichas necesitamos observar el objeto con perspectiva, sin olvidar los pequeños detalles, que pueden hacer la imagen final más nítida. El trabajo de doctorado se presentó en mayo de 1995, sin poder utilizar toda la documentación de la que disponíamos, pero con la expectativa de utilizarla en un futuro para la tesis doctoral.

Como ya hemos visto, el estudio de la Organización Científica del Trabajo, sus orígenes y la introducción en España se convierte en una pieza clave para comprender mejor el significado de la introducción tecnológica y los cambios organizativos y sociales, de estos aventajados industriales. El profundo trabajo de búsqueda y consulta documental se enfocó dentro de los límites temporales de la investigación. Centrándonos en la situación de la industria del calzado en esos años y en particular en el protagonismo de la empresa Calzados Coloma que se encontraba reflejada en revistas especializadas del sector, así como en la producción realizada por investigadores de la historia de la industria del calzado.

Diferentes pistas nos llevaron a una empresa checoslovaca con una importante producción de calzado, en esos años, paradigmática de avances técnicos y organizativos de los principios tayloristas y fordistas: la empresa de Calzados Bata<sup>32</sup>. Situada en Zlín, en la República Checa es considerada la más grande de Europa y todo un símbolo de la introducción de la Organización Científica del Trabajo en la industria del calzado.

---

<sup>32</sup> La importante producción científica dedicada al análisis de la historia y la introducción de tecnología en la empresa Bata, tiene como especial referente los libros realizados por Anthony Cekota: *Bata Createaur genial*, Bélgica, 1968 y los realizados posteriormente por Milan Zeleny sobre todo "Bata-System of Management", in: *IEBM Handbook on Human Resources Management*, London, Thomson, 1998, pp. 359-362. y *Knowledge in Action: The Bata System of Management*, (First English translation of T. Bata's "Uvahy a projevy"), Amsterdam, IOS Press, 1992. Hacemos constar desde aquí la importante labor investigadora, impulsada por la Faculty of Management and Economics Tomas Bata University in Zlín, que en el año 2009 organizó en Abril la 5º Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and for young researchers.

La importancia de la empresa Bata y de su fundador Thomas Bata queda patente a lo largo de esta investigación, pero especialmente en el apéndice documental dedicado a ella. Asimismo, hemos constatado los contactos de esta empresa con unos empresarios españoles... Calzados Coloma. Las conexiones entre ambas y la propia magnitud de la empresa Bata nos llevó a conocerla con mayor profundidad en posteriores empeños.

Así nos planteamos, la visita y estancia en Zlin, localidad natal de este empresario, que realizamos en Agosto de 2004. La invitación realizada por Milan Zeleny, profesor de la Universidad de Nueva York y de la Universidad Thomas Bata, nos facilitó los contactos con el investigador Marek Tomastik de la citada Universidad, lo que nos permitió realizar el trabajo de campo en la ciudad donde se originó este gran imperio del calzado. Es a Marek al que tengo que agradecer su compañía y su guía por la ciudad de Thomas Bata. Con él iniciamos un recorrido sobre el terreno por el mundo Bata que habíamos conocido hasta ese momento sólo a través de los libros. El museo del calzado Thomas Bata, introduce y recorre, de forma cronológica, la maquinaria utilizada y la evolución del calzado a lo largo del tiempo y específicamente el fabricado por la empresa Bata. Guarda además un valioso tesoro, desconocido para nosotros, la filmografía realizada por los estudios Bata en los años treinta. Gracias a la atención del personal del Museo pudimos asistir a la proyección de videos originales, en los que se recogían los anuncios realizados sobre los calzados Bata. Las factorías Bata y los edificios que se construyeron inicialmente, que no fueron destruidos por los bombardeos de la Segunda Guerra Mundial, recuerdan a los de las factorías de Ford en Detroit, edificios de ladrillo rojo con tres plantas y columnas cuadradas que separan grandes ventanales, componen el complejo donde ahora se han instalado otras empresas. De las empresas Bata, en activo, sólo queda el edificio, donde se distribuye la producción que actualmente se realiza en Asia pero que fue *deslocalizada*, ya en los años treinta, por Thomas Bata. Las oficinas Bata se están rehabilitando, y se intenta dar al complejo la Catalogación de Patrimonio Industrial. La Universidad Thomas Bata, de reciente construcción, se inauguró en el año 2000. Tuvimos la ocasión de conocer la sede de la Fundación Thomas Bata, la antigua casa familiar de esta saga empresarial. Este emplazamiento se ha constituido en un lugar emblemático en la historia de la ciudad, no sólo del punto de vista histórico, sino también debido a las múltiples actividades enfocadas a una sociedad en constante transformación. La misión principal de la Fundación Thomas Bata no es sólo conservar la historia de la familia Bata y sus tradiciones, sino también proporcionar el apoyo a proyectos que se enfocan al desarrollo

social y cultural, educación de jóvenes y adultos, así como a actividades emprendedoras. Además recorrimos las obras públicas promovidas por Thomas Bata, algunas de ellas como alcalde de la ciudad en los años treinta: el canal Bata, el hospital Bata, el cementerio municipal de Thomas Bata, etc. Verdaderamente Zlin es Bata<sup>33</sup>.

Nuestras pesquisas sobre el universo Bata se ampliaron con otra estancia, en el verano de 2005, visitando la localización de las empresas que en la Segunda Guerra Mundial, Marie Bata y su hijo Thoma Bata Jr. instalaron en Canadá, en Batawa, Nuestro interes por tomar contacto directo con la experiencia canadiense de Bata, nos llevo a consultar y a analizar la bibliografía disponible en el Museo del Calzado de Thomas Bata en Toronto.

\*\*\*\*\*

La metodología seguida se basa, en los pasos iniciales de la investigación, en la utilización de fuentes secundarias. Estas fuentes hacen posible poder dibujar el objeto de la investigación. Pero posteriormente la búsqueda de fuentes primarias se convierte en el principal empeño metodológico de la investigación.

Esta exhaustiva búsqueda sobre fuentes secundarias, se realiza a dos niveles. Una investigación documental que nos permitiera contextualizar la industria del calzado en esos años, desde una perspectiva histórica dirigida al análisis del sector. Específicamente, con el objetivo de estudiar las pautas de desarrollo económico de este sector no líder<sup>34</sup>, como es la industria del calzado, pero marcado por las atalayas teóricas de la Organización Científica del Trabajo, los procesos de innovación tecnológica y el impacto en la organización del trabajo y la Sociología del Género. Asimismo, los datos cuantitativo resultaron imprescindibles para contextualizar realidades concretas como la producción, las empresas existentes, el número de trabajadores y trabajadoras, etc.

Las fuentes primarias se convierten en transcendentales para la investigación. Los documentos pertenecientes al archivo de empresa fueron destruidos, durante y después del cierre. Por tanto, no hemos podido realizar el preciso análisis que supondría contar con los documentos pertenecientes a este archivo de empresa.

El puzzle que constituye analizar la historia de la empresa, lo hemos ido recomponiendo con las piezas- documentos que poseían antiguos trabajadores de la

---

<sup>33</sup> Para poder observar las imágenes de lo descrito en estas líneas sobre el universo Bata se puede consultar el anexo fotográfico dedicado a esta visita perteneciente al apéndice documental.

<sup>34</sup> En palabras de Nadal, en 1994.

empresa, conocidos, estudiosos de este tema y por supuesto la familia Coloma. La valiosa documentación sobre la empresa, por tanto, ha sido facilitada en su mayor parte por la familia, Maria Elena, hija de Viriato y Amelia hija de Mario. Esta documentación es inédita y de un valor incalculable para la realización de la presente tesis doctoral y para la aportación de futuras investigaciones.

Antonio Esteban Arocas nos facilitó gran parte de la información fotográfica. Fruto de todo este trabajo de campo hemos conseguido documentación, hasta ahora, desconocida y no desvelada. Los manuscritos de Viriato Coloma, nos trasladan a los espacios de la fábrica y nos han servido para ilustrar de primera mano, fases del proceso de desarrollo de la industria, así como de los procesos de trabajo. Específicamente, *Transporte de Hacienda de carros de un par* es todo un tratado sobre la introducción de la cadena de montaje y por ende de los cambios organizativos, en base a los principios racionalizadores y de la Organización Científica del Trabajo.

El trabajo de campo se realizó de forma paralela en el tiempo, intentando profundizar en la realidad social, tal y como se viene haciendo en el grupo de Investigación Charles Babbage, a través del método cualitativo concretamente la entrevista en profundidad. Este proceso se lleva a cabo simultaneando la realización de entrevistas que, a continuación se detallan y el análisis de la documentación conseguida hasta ese momento<sup>35</sup>. Aportando nuevos datos, por tanto, nuevas cuestiones a las entrevistas, que se llevaron a cabo a varios niveles<sup>36</sup>:

- Las entrevistas exploratorias se llevan a cabo en el primer trabajo de campo realizado. Están destinadas a conocer la realidad del sector del calzado almanseño desde una perspectiva comparada por la información proporcionada por los diferentes agentes sociales. Se dirigió a industriales, sindicalistas y organismos oficiales, específicamente, a la Delegación de Industria en Albacete de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Específicamente se realizaron tres entrevistas a empresarios, uno de ellos coetáneo a Calzados Coloma; dos entrevistas a sindicalistas y a una técnica de la Delegación de Industria de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

- Entrevistas a investigadores de la industria del calzado. Se llevaron a cabo dos. Por un lado, la entrevista con Bernabé Maestre, nos llevó a comprender el complejo entramado de las industrias de calzado y a dibujar la imagen de la zona zapatera del

---

<sup>35</sup> Siguiendo el modelo planteado por Juan José Castillo *pensar para investigar, investigar para pensar en La Jungla de lo social*, Miño y Dávila, 2003, 204 p.

<sup>36</sup> Para una mayor información véase el punto dedicado a la bibliografía y a las fuentes orales.

Valle del Vinalopó. Además, nos proporcionó pistas muy valiosas sobre la introducción y el desarrollo del calzado en Almansa.

Por otro, la entrevista a Jesús Gómez se convirtió en el inicio de una intermitente aportación documental a lo largo de todo el proceso de investigación.

- Entrevistas a trabajadores y trabajadoras de la empresa. Estas entrevistas, tienen un rico valor documental, nos han proporcionado informaciones que nos permiten reconstruir los espacios de la fábrica y recomponer fases del proceso de producción, específicamente de la fábrica de los Coloma. Pero, además, se han convertido en una fuente de transmisión oral que nos transporta a las condiciones de trabajo y de vida en la Almansa de los años treinta, constituyendo una documentación que de no haberse recogido en los años 1994- 95, hoy en día resultaría imposible rescatar en algún caso. Se llevaron a cabo entrevistas a un trabajador de la cadena rápida, un mecánico, una trabajadora de las oficinas y dos trabajadores de la sección de montado.

- Entrevistas a la familia Coloma. Los contactos con la familia han significado conocer la realidad de la saga de los Coloma, más allá de su faceta de industriales. La herencia transmitida, sobre la importancia del valor del trabajo y la filosofía de vida de los Coloma se percibía al entrevistar a cada uno de los miembros de la familia. Pero sobre todo se respiraba la profunda admiración y el reconocimiento a los padres y abuelos protagonistas de esta modernización olvidada de la industria del calzado en Castilla- La Mancha.

### **1. 3. Organización de la tesis.**

La investigación se organiza en diferentes partes, siendo la línea cronológica la directriz de toda la investigación. La **segunda parte**, analiza el origen y el desarrollo de la industria del calzado en Almansa. Esto nos lleva, en el **segundo capítulo**, a conocer la distribución por zonas de la fabricación de zapatos en España, desde finales del siglo XIX hasta mediados del XX, incidiendo en los cambios sobre el tipo de producción del calzado textil al calzado de cuero. A finales del XIX la importancia de la producción de calzado de la provincia de Albacete y principalmente Almansa es un hecho constatado. El origen y el análisis de los talleres zapateros, constituye uno de los puntos esenciales de la investigación, para poder comprender mejor la transición de los talleres artesanales de calzado al sistema fábrica, es decir, el proceso del desarrollo industrial en la zona de Almansa. Pero antes de analizar este proceso se hace necesario conocer los



condicionantes socioeconómicos: para el desarrollo de la industria del calzado en Castilla – La Mancha. La industria zapatera, en esta región, a mediados del siglo XIX queda reducida a alguna tenería y a unos pocos talleres artesanos, en muchos casos destinados a la reparación de calzado. El análisis de los factores que determinan la aparición y el posterior desarrollo de la industria del calzado en Almansa, no es algo baladí. La acumulación de capital a partir de las tenerías locales y algún otro tipo de comercio, por parte de algunos empresarios locales, va a propiciar el paso de estos talleres artesanales a una concepción bien distinta de organización del trabajo y de utilización de la fuerza de trabajo. La modificación de las estructuras gremiales, pero sobre todo, la introducción de la mecanización, se constituirá en el elemento dinamizador para dar el gran salto al sistema fábrica. Los promotores de todos estos cambios son la saga de industriales en los que se centra la presente tesis doctoral: la familia Coloma. La introducción de la maquinaria, específicamente la United Shoe Machinery Company, va a suponer convertir a la empresa Hijos de Francisco Coloma, en la fábrica pionera de la utilización de maquinaria extranjera y de la aplicación de los principios tayloristas.

Este proceso industrializador iniciado por Calzados Coloma, va a modificar a su vez las estructuras sociales de la localidad de Almansa. Esta población va a ser el germen del nacimiento de asociaciones políticas inexistentes en la provincia de Albacete, como la socialista y de sociedades obreras. Constituyéndose en 1909 la primera sociedad con el objeto específico del establecimiento del socorro mutuo en Almansa, es la *Sociedad de Socorros Mutuos. La Bondadosa*. La irrupción de la Masonería en años precedentes se constituye como un hecho clave para el establecimiento de contactos esenciales para el desarrollo empresarial de estos industriales. Ante esta aparición de agentes sociales, también se inician los primeros movimientos sociales reivindicativos para mejorar las condiciones salariales y las condiciones de vida en general. Es en la empresa Calzados Coloma, donde primero se manifiestan estas demandas, pero es también, la primera empresa almanseña en incorporar y aplicar estas demandas sociales. Estos empresarios no sólo son avanzados, teniendo en cuenta el contexto rural en el que se sitúan, también lo son de la industria del calzado español, introduciendo mejoras técnicas y modificando la organización del trabajo. Van a modificar las condiciones de vida de los trabajadores y trabajadoras de la Fábrica de Calzados Coloma. Esto se va a llevar a cabo de la mano de Aniceto Coloma, a partir de la introducción de una serie de medidas sociales, como son: la jornada de

ocho horas, los seguros sociales, el economato obrero, la obligatoriedad de la escolarización de los aprendices, etc. Las condiciones de trabajo y vida se analizan teniendo en cuenta las legislaciones que van apareciendo para regular el mercado de trabajo español en esos años. La combinación de la implantación de los avances técnicos y de estos avances sociales va a consolidar a esta empresa en la década de los años veinte, a pesar de la muerte de Aniceto Coloma en 1921. Este será el nudo de la argumentación del **capítulo tercero**.

En la **tercera parte** y en el **capítulo cuarto**, nos centramos en el análisis de la Organización Científica del Trabajo, y su introducción en España. Las relaciones de la empresa Coloma con esta organización y con empresarios de la época que les permiten introducir nuevos avances tecnológicos como la cadena de montaje, adaptada a la particularidad de un producto que tiene como materia prima el cuero. Los avances organizativos se fundamentan en los principios fordistas y serán analizados en el capítulo siguiente.

El contrapunto, es el telón de fondo protagonizado por la gran empresa checoslovaca Bata. Thomas Bata, considerado el Ford de la industria del calzado, se convierte en la empresa más importante a nivel mundial de la aplicación del sistema fordista y también difusor de los principios de la Organización Científica del Trabajo. A la historia de este empresario modelo dedicamos un apéndice documental.

En el **capítulo quinto** se analiza de forma pormenorizada la organización del trabajo en los años treinta. Si en la década anterior, años veinte, persisten rasgos de organización del trabajo de los primeros procesos industrializadores con las aplicaciones tayloristas, en este periodo de tiempo se hace patente que el proceso de racionalización de la empresa Calzados Coloma se encuentra en un proceso de asentamiento. Se llevan a cabo sistemas de control del trabajo y rendimiento de los trabajadores y trabajadoras propios de los sistemas tayloristas y fordistas, en un espacio territorial y temporal muy diferente del conocido como el fordismo español. El estudio de la organización del trabajo en cada una de las secciones, nos lleva a recomponer el proceso de producción, poniendo de manifiesto estas afirmaciones. Como también se constata el importante trabajo femenino que se concentra en determinadas secciones de la fábrica. Para analizarlo utilizaremos la perspectiva de género.

El **capítulo sexto** se centra en el análisis de las causas del cierre y en el desarrollo del complicado proceso que culminó con la destrucción de la fábrica en 1973. Por último en el **epílogo**, concluimos con las reflexiones más destacadas, a las que nos

lleva el análisis de esta investigación sobre esta experiencia singular encarnada en la ciudad de Almansa.

#### **1. 4. Un resumen de la historia de la empresa y la situación actual de la industria del calzado.**

A continuación introducimos al lector con un breve resumen de la historia de la empresa, y la situación de la industria del calzado en la actualidad, para conocer de forma inicial el objeto de estudio.

Los orígenes se remontan a finales del siglo XIX. En 1875 aparece el primer establecimiento a nombre de Francisco Coloma, es la primera fábrica de calzados que aparece en Almansa. En el libro de matrículas industriales de 1887, del Archivo Municipal de Almansa, aparecen tres zapateros que cotizan a Hacienda por el desempeño de la actividad: Francisco Coloma Sáez, Juan Arráez Gómez, Matías Villaescusa López. Estos talleres, mediante un proceso de acumulación de capital, irían generando el capital suficiente para la creación de las primeras fábricas.

Francisco Coloma hasta aproximadamente 1890-91 tenía un establecimiento de curtidos en el que comercializaba las pieles de la tenería de su hermano Antonio. En 1894-95 cotizaba por tres motivos diferentes: por una fábrica de curtidos, por su condición de zapatero y por una tienda de loza ordinaria. En 1895 se traslada a un local más amplio cercano a su primitivo establecimiento, en la calle del Cura, después calle del Progreso. Denominada de esta manera, a causa de los corrillos de trabajadores, que se formaban a la entrada del taller. Por primera vez, los obreros acudían a un trabajo fijo y no por peonadas como habían hecho hasta entonces. En 1897, tras la muerte del fundador la fábrica pasa a denominarse: Herederos de Francisco Coloma. Dos años después, se instala en lo que sería su emplazamiento último, el antiguo cuartel de caballería. En 1900 se producían 87.000 pares y en 1906 1.360.000. En este último año ya existían cuatro importantes fábricas en Almansa: Herederos de Francisco Coloma, Juan Arraez, Sánchez Hermanos y Compañía y José Alcocel y Compañía.

La fecha de 1907 va a marcar un antes y un después en el desarrollo de la empresa al instalarse las nuevas dependencias una fábrica de electricidad de uso propio, que se utiliza, no solo, para generar iluminación sino para accionar una maquinaria industrial. Este va a ser el inicio de la mecanización de la industria del calzado español.

La maquinaria utilizada era norteamericana de la United Shoe Machinery Company. Hasta 1914, la producción estuvo básicamente dirigida hacia el mercado nacional, pero en la Primera Guerra Mundial recibe un gran empuje por la demanda de los países beligerantes. Estas expectativas de nuevos mercados y altos beneficios le llevaron a un incremento de la mecanización, creándose nuevas empresas y creciendo las ya existentes. Coloma se convierte así, en una de las primeras empresas exportadoras, dada la necesidad de los países en guerra, de botas militares. Exportan, principalmente, a Inglaterra. En este año se generaliza la mecanización de la fábrica.

El hijo de Francisco Coloma, Aniceto, fue un empresario avanzado para su época y el verdadero impulsor de la empresa, tanto en cuestiones técnicas y organizativas, como en avances sociales. Estos avances, destacaban por lo novedoso, no sólo en el ámbito territorial donde se sitúan, sino también en la industria en general. Entre otros destacar: la jornada de ocho horas; el economato obrero; las prestaciones sociales; los retiros obreros, los seguros (previniendo enfermedades y muerte) y la escuela para los aprendices.

El carácter innovador de Aniceto, se pone de manifiesto cuando envía a sus hijos a especializarse en diferentes secciones de la fábrica de calzados en el extranjero: Viriato a Leicester, gran centro del calzado inglés; Rodolfo fue enviado a Boston donde estudio cuestiones relacionadas con el patronaje y modelaje y Cesar fue a Alemania donde se especializó en hormas, pero no pudo acabar sus estudios al estallar la Primera Guerra Mundial.

En los años veinte, arranca el despegue económico y demográfico de Almansa y su distanciamiento del resto de localidades. En esta ciudad, la actividad industrial comienza a ganar terreno a la agricultura, sobre todo por el empuje de la actividad zapatera. En 1921 muere Aniceto Coloma, realizándose actos como reconocimiento a su labor. Los obreros recaudaron fondos para que el escultor Mariano Benlliure realizase una estatua en su honor. En ese año toman el mando de la empresa sus hijos Viriato, Cesar, Rodolfo y sus tíos. En 1926 acogía a 1.150 obreros. Así en 1928, las 14 mayores empresas de calzado daban trabajo a 1.522 obreros, siendo la mas importante Hijos de Francisco Coloma, Eugenio del Rey y Francisco Vera. Son los años de consolidación y preparación de esta empresa para los cambios que se van a introducir en ella en los años treinta.

1929, es el año en el que se introduce el nuevo sistema de montado el sistema pegado. En este mismo año una representación de trabajadores de la fábrica Coloma aparecía en un stand montado por la United Shoes Machinery Company, en la Exposición Universal de Barcelona, mostrando el funcionamiento de su maquinaria. En 1930 la industria zapatera ocupaba a 1300 obreros, el 34% de la población activa y el 73% de los activos secundarios. Hay que destacar el número de los empleados del ferrocarril, 394 en ese año. Esto es debido al papel de enrucijada que desempeña la estación de Almansa para las dos empresas que explotaban la línea en esos momentos: Compañía del Norte y Compañía Madrid-Zaragoza-Alicante.

En 1931 se constituye como Sociedad Anónima, tal y como muestra la primera página del Registro Industrial de la Delegación de Industria de Albacete. Es la primera Sociedad Anónima de la provincia de Albacete.

Un hecho de gran relevancia se produce a principios de los años treinta: es la introducción de la cadena de montaje, conocida como cadena rápida. Las complicaciones de su aplicación son evidentes si tenemos en cuenta las dificultades que conlleva el fabricar un producto con materiales naturales como el cuero.

Los años treinta representan el gran desarrollo de la empresa, fundamentalmente en avances técnicos y organizativos basados en los principios tayloristas y fordistas, que transforman la fábrica, en una empresa pionera en la aplicación de la Organización Científica del Trabajo. Una buena muestra de la importancia que conferían a esta forma de organización es la visita, en 1935, de fábricas de calzado americanas. En ellas analizan *in situ*, la reducción de tiempos y movimientos y el sistema de organización de una fábrica especialista en calzado tipo Goodyear.

La Guerra Civil, como no puede ser de otra manera, afecta de forma directa a la fábrica y a la producción de calzado. La reducción de la mano de obra, debido a los muchos trabajadores que están en el frente, incide de manera notable en la incorporación de las mujeres a las tareas de fabricación de zapatos en las que no eran habituales. Pero, es en la posguerra, cuando los problemas de abastecimiento de materias primas y de energía, se hacen patentes y provoca la reducción de producción de forma importante. La persecución política a la que se ve sometida la familia Coloma, termina de complicar la difícil situación de la empresa.

En los años 50 se ponen en contacto con un grupo de técnicos de Madrid especialistas en control de producción y de calidad así como de organización de empresas. El objetivo era poner en marcha un sistema para abaratar costes, aumentar producción y un aprovechamiento más racional del personal. El cierre de la fábrica se produce en 1955 después de un año de infructuosas negociaciones para evitar la suspensión de pagos y la declaración en quiebra de la misma.

\*\*\*\*\*

En la década de los cincuenta, Almansa se caracterizaba por la existencia de un número importante de empresas que se dedicaban a la producción de calzado mecánico. En 1953 eran trece. Ya hemos visto que Almansa, hasta la década de los cincuenta, no se caracterizaba por un tejido industrial muy numeroso. La empresa que registraba el mayor número de trabajadores y la mayor producción era, como ya sabemos, Calzados Coloma. Esto contrastaba con el panorama más atomizado de la industria zapatera en otros puntos de España, como la del Valle de Vinalopó, Barcelona y las islas Baleares. En estas zonas el tejido industrial esta compuesto por un mayor número de empresas, pero con un menor número de trabajadores<sup>37</sup>. Los datos sobre las empresas existentes en la localidad almanseña en este año, son los que figuran en la tabla siguiente.

---

<sup>37</sup> Para un análisis general sobre estas dos zonas véase Bernabé Maestre, José M.: *La industria de calzado en el Valle del Vinalopó*, Valencia, Departamento de Geografía, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Valencia, 1976.; Ponce Herrero, Gabino; Martínez Puche, Antonio: *La industria del calzado en el Alto Vinalopó (1850-1977): origen y expansión de una manufactura*, Villena, 2003; Manera, Carles (director); Casasnovas, Miquel Àngel; Josè Deyá, Miguel; Escartín, Joana; prolèg, Pere Sampol i Mas: *Las islas del calzado: Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*. Palma de Mallorca, Lleonard Muntaner, imp. 2002.

### Número de industrias de piel en Almansa en 1953

Curtidos	1
Guarnicionerías	3
Reparaciones de calzado	6
Calzado a medida	6
Calzado de artesanía	1
Calzado mecánico	13

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Reseña Estadística de 1955 y Ponce Herrero G. 1989.

El sector del calzado ha ido evolucionando desde finales del siglo XX hasta principios del siglo XXI siguiendo la misma tendencia que el resto de la economía española. Situándonos en la realidad de la industria del calzado, ya en el siglo XXI, realizamos un análisis de la situación del sector en Castilla- La Mancha y en la localidad de Almansa, incidiendo en los cambios relativos a la estructura del sector.

El sector del calzado, en Castilla- La Mancha, en el año 2002, tuvo un crecimiento medio de 2,1 %, próximo al del año anterior que creció un 2,8%<sup>38</sup>. En los últimos años, se ha visto afectado por la crisis internacional, ante un entorno cada vez más globalizado. Los aspectos que han influido negativamente son, entre otros, los que figuran a continuación. La crisis económica de otros países, tanto de la Unión Europea, como de los países tradicionalmente importadores de calzado. Entre ellos se encuentran: Estados Unidos, Japón, Alemania o Reino Unido. Por otro lado, el calzado, como bien de consumo sujeto a la moda, se ha visto afectado por la crisis económica y la fuerte competencia de los países asiáticos, marcado por la liberalización de mercados de 2005.

El contexto internacional ha marcado claramente, la evolución de la industria manufacturera española, y específicamente la del calzado, por su fuerte implicación en el comercio mundial. La industria del calzado, a semejanza de las del textil y del vestido, es una de las que más se han mundializado<sup>39</sup>, experimentando un rápido crecimiento de la producción y del comercio a nivel mundial. Pero la irrupción de otros países asiáticos, como China y Vietnam, en los mercados internacionales, ha

---

<sup>38</sup> Datos extraídos del *Análisis estratégico de las empresas del sector del calzado en Castilla- La Mancha*. Cámaras de Castilla- La Mancha 2004 y de la Federación de Industrias del Calzado. FICE.

<sup>39</sup> Según la Organización Internacional del Trabajo OIT.

intensificado el proceso y ha abocado a la industria occidental a una persistente crisis, que se ha traducido en una continua reducción de la producción, ya que sus mercados tradicionales eran saturados por mercancía asiática. El aumento sin precedentes en Asia, ha estado marcado por el incremento en la producción de China que alcanza la mitad de la producción mundial. América mantiene su cuota en torno al 10%, gracias a las incorporaciones de México y Brasil. Esta coyuntura, ha reducido drásticamente el peso tradicional de la industria europea, que en estos últimos años es de un 17% de la producción, siendo Italia y España, los países con una mayor producción, 5% y 2% respectivamente. Castilla- La Mancha es la tercera región más exportadora en el 2002, 5,2% del total, por detrás de la Comunidad Valenciana el 64% y de las Islas Baleares 5,8%. Si nos fijamos en la distribución por provincias, Albacete aglutina el 84% del total regional y el resto prácticamente, procede de Toledo con un 15,79%. En estas dos provincias se localizan los dos grandes focos productores de calzado: Almansa y Fuensalida. La producción de las empresas almanseñas se orienta fundamentalmente al mercado exterior, mientras que las empresas situadas en Fuensalida destinan su producción al mercado nacional.

La producción de calzado, según el número de pares, en el territorio español ha ido sufriendo un lento descenso, salvo ciertos años de recuperación como los experimentados desde 1996 a 1998. Centrándonos en la producción del año 2002, del calzado de Castilla- La Mancha, observamos que el calzado alcanza un 10,83% sobre la producción nacional, encabezada por la Comunidad Valenciana.

En relación al empleo, en el sector del calzado de Castilla- La Mancha, observamos fluctuaciones hasta producirse un descenso acusado en los últimos años. En el 2002, del total de las empresas del sector el 10,14% pertenece a Castilla- La Mancha por detrás de la Comunidad Valenciana, localizadas en su mayor parte en el Valle del Júcar con el 68,18% del total de las empresas. En tercer lugar se encuentra La Rioja con un 5,6%. Si nos fijamos en los datos de empleo relativos a la estructura del sector, Castilla- La Mancha representa el 10,70% del total, después de la Comunidad Valenciana con el 66,37%, La Rioja con un 6,5% y en cuarto lugar Baleares. Estas cuatro regiones, en el período entre 1980 y 1995, han mantenido su especialización en calzado, con pequeñas variaciones de su cuota respectiva e incluso la han intensificado ligeramente respecto a las demás regiones<sup>40</sup>. La polarización de la actividad zapatera en

---

<sup>40</sup> Rodríguez Nuño, V.: "Variaciones en el patrón de especialización industrial de las regiones españolas en el período 1980-1995" *Economía Industrial*, nº 333, 2000, págs. 117-130.



España se pone de manifiesto en los municipios concretos donde se desempeña: Elche, Elda, Petrer, Villena, Vall d'Uixó, Almansa, Fuensalida, Arnedo, Inca, etc. Así, se puede estimar que las cuatro primeras localidades alicantinas, con sus entornos más próximos, recogen conjuntamente entre el 80%-85% de la producción regional. La especialización de cada municipio es diferente y se cimenta en el origen y el desarrollo de la industria del calzado en cada uno de estos municipios. En el Valle del Vinalopó: Elche se ha especializado en calzado de caballero y deportivo de piso vulcanizado de gama media; Elda-Petrer, en calzado de señora de gama media-alta; Villena, en calzado infantil y especiales ortopédicos.

Como hemos visto, la industria del calzado en Castilla- La Mancha se caracteriza por la concentración de la producción en sus dos centros productivos: Almansa y Fuensalida. Almansa, con una especialización de calzado de caballero, predominantemente de cuero, con una gama media y alta. Fuensalida no tiene una especialización clara, así, su producción se centra en el zapato de caballero, de niño y casual-moda y también es importante la producción de calzado deportivo, en general, calidad media y media-alta. La industria del calzado en el área de Fuensalida, remonta sus orígenes a los años 60<sup>41</sup>. En esta época apenas existían algunos pequeños talleres artesanales, que tradicionalmente fabricaban abarcas y borceguíes o remendaban calzado. Es precisamente en esta década cuando comienzan a producirse, en esta localidad, un proceso de reconversión hacia formas de producción más mecanizadas y en serie. En 1968 surge algunas de las empresas pioneras y los talleres se reconvierten en empresas de fabricación de un calzado barato, que más tarde se han transformado en industrias de dimensión media, con productos de mayor calidad.

Estos núcleos productivos han dado lugar a los distritos industriales<sup>42</sup> conformando un entorno cultural e institucional específico a nivel local, han creado esa atmósfera industrial particular<sup>43</sup> de estos sistemas. Características como la especialización flexible y la competencia-rivalidad; pero con la existencia de sistemas

---

<sup>41</sup> Méndez Gutiérrez del Valle, R Gil Quindos, J.M.: "Innovación en la pequeña empresa y sistemas productivos locales: El caso de Fuensalida (Toledo)" *Estudios Regionales* nº 39 1994, pp.161-178.

<sup>42</sup> Castillo Alonso, J.J. Santos M.: "La cualificación del trabajo y los distritos industriales" *Sociología del Trabajo*, nº 21-22, 1993 (Ejemplar dedicado a: Clasificación profesional y movilidad), pags. 51-61 Como balance teórico y analítico del programa de investigación sobre pequeñas empresas y reorganización productiva, se proponen unas reflexiones para el estudio de la cualificación, acentuando la estrecha relación entre división del trabajo y resultados cualificacionales.

<sup>43</sup> Marshall, Alfred: *Principios de Economía, un tratado de introducción*. Madrid, Aguilar, 1948.

de aprendizaje, la cooperación, la importancia de la formación o la existencia de redes y acuerdos entre actores privados e institucionales<sup>44</sup>.

El sector ha pasado por etapas de crecimiento y de crisis que le han hecho madurar y alcanzar una amplia experiencia y una clara vocación exportadora. De forma breve, establecemos los cambios acontecidos en la estructura productiva en el sector de la industria del calzado en España. En los años 60 y 70, es cuando se produce de forma generalizada el traspaso de mano de obra de carácter artesanal a una organización de carácter fordista<sup>45</sup>. Esto conlleva inicialmente un crecimiento en el tamaño de las empresas. La importante reestructuración productiva, se produjo en la década de los años 70, influida a su vez por la crisis económica de 1973, es el inicio de la especialización flexible. La especialización y la flexibilidad industrial se convierte en el argumento fundamental para permanecer compitiendo en el sector. La coordinación se manifiesta porque las empresas mantienen una organización íntegra y vertical mediante relaciones o acuerdos formales o informales. Algunas empresas reducen su tamaño subcontratando parte de su producción por razones de estrategia, y otras, por razones de especialización, para reducir costes y así mejorar su competitividad<sup>46</sup>. En este proceso evolutivo, surge y se desarrolla la industria auxiliar. Inicialmente, la fabricación tradicional del calzado incluía la fabricación de todos sus componentes fundamentales en el denominado sistema fábrica<sup>47</sup>, que se han dividido a consecuencia de cambios en el contexto, esencialmente factores económicos y tecnológicos, en la búsqueda de una mejora de la productividad. A partir de ese momento, se produce la descentralización de fases del proceso de trabajo a empresas subcontratadas que realizan partes de las fases de fabricación, dando lugar a empresas auxiliares y a la reducción del tamaño de las empresas.

---

<sup>44</sup> Para un análisis sobre las formas organizativas y los sistemas de competencia y cooperación entre empresas en los distritos industriales de Arganda del Rey y Fuenlabrada, véase: Santos Sánchez, Maximiano.: *División del trabajo y cooperación entre empresas: formas organizativas y estrategias empresariales en los sistemas productivos de Arganda del Rey y Fuenlabrada*. Madrid, Consejo Económico y Social, 2000.

<sup>45</sup> Destacar por tanto la importancia de las innovaciones técnicas y organizativas aplicadas en calzados Coloma en los años treinta. La generalización de los sistemas fordistas no se produce en el seno de la industria del calzado en España hasta los años 60.

<sup>46</sup> Ybarra Pérez, Josep Antoni, San Miguel del Hoyo, B.; Hurtado Jordá, J.: “La economía sumergida en España: un viaje sin retorno” *Sistema: Revista de Ciencias Sociales*, Nº 168-169, 2002 (Ejemplar dedicado a: La degradación del trabajo), pp. 247-28. La economía sumergida, dio lugar a las primeras formas de organización del trabajo en la industria del calzado. Según Ybarra, adquiere en la actualidad, nuevas funciones y significados en contextos económicos y laborales profundamente modificados, y de los que la economía sumergida ha resultado ser, al mismo tiempo, síntoma e instrumento.

<sup>47</sup> Que analizaremos más adelante y en profundidad en el capítulo quinto de la presente tesis doctoral.

El proceso de producción del calzado, consta de multitud de operaciones. En la actualidad, permanecen formas de producción más artesanales con otras más automatizadas y mecanizadas. Según la actividad a desarrollar del proceso productivo, hay tareas, concretamente, las que se agrupan en la fase de guarnecido, como analizaremos a lo largo de la investigación, que hoy en día son todavía realizadas por mujeres, ya que por su “naturaleza” son más fáciles de descentralizar en trabajo a domicilio. El resto, se suelen localizar para su realización, en la fábrica, constituyéndose en un proceso de unión de piezas y la modificación de componentes hasta constituir el producto final. Muchas de esas operaciones y la elaboración de componentes pueden ser objeto de descentralización productiva, en cuyo caso las empresas o agentes encargados se incorporan al ya amplio sector de componentes o auxiliar del calzado, que, junto con los proveedores habituales (tenerías o almacenistas de pieles, fabricantes de adhesivos, tintes, cremas, etc., fabricantes de maquinaria para el calzado y cuero, etc) constituyen un mundo inmediato y próximo al propio del sector del calzado<sup>48</sup>.

La crisis que afectó a la industria condicionó el nacimiento de pequeños talleres semisumergidos que ofrecían al fabricante productos semielaborados y practicaban tareas (terminados, cosidos, etc.) que se demandaban por su coste inferior. Esta organización nos recuerda al sistema putting-out, pero en este caso entre talleres y empresas. La aparición de nuevos materiales, como los plásticos, sustitutos de la madera (en la confección de tacones, hormas, cuñas) o del cuero y pieles (en la fabricación de suelas y otras partes), que requieren el empleo de una tecnología propia, también ha favorecido la separación de la fabricación de estos componentes. La subcontratación de actividades a talleres auxiliares independientes se ha desarrollado bastante a partir de los momentos de crisis, si bien siempre ha estado presente en el sector, debido a que las empresas necesitan capacidad extra de producción en épocas punta del ciclo estacional.

Desde la década de los noventa hasta nuestros días, se vuelve a producir un proceso de reestructuración, en este caso marcado por la aparición de redes de subcontratación de la fabricación y por la reducción de los trabajadores en el sector. Esta reestructuración motivada, entre otras cuestiones, por la búsqueda de la reducción de costes, ha promovido la inmersión de amplias franjas del aparato productivo en una economía informal y la deslocalización parcial de la producción. Esto ha conformado

---

<sup>48</sup> Ybarra Pérez, Josep Antoni; Tortajada Esparza Enrique; Fernández De Lucio, Ignacio “Evolución de la industria española del calzado. Factores relevantes en las últimas décadas” *Economía Industrial*, Nº 355-356, 2004.

una estructura productiva de redes de empresas dependientes unas de otras, constituyendo la división del trabajo entre empresas<sup>49</sup>, que en su mayoría se producen en territorios concretos, pero que en algunos casos se deslocalizan a otros lugares menos próximos al territorio en cuestión. Aquí situamos los centros productores de Castilla-La Mancha: Almansa y Fuensalida, que se confieren como distritos industriales adaptados a las particularidades de cada zona.

El sector está formado por tanto, principalmente, por Pymes, cuya dimensión media es de unos 12 trabajadores por empresa. Las empresas con menos de 20 trabajadores suponen el 84% del total. El 76% de las empresas pertenecen al calzado, el 6% a la preparación, curtido y acabado del cuero y el 18% restante a marroquinería, viaje, guarnicionería y talabartería. En 2004 había 12 empresas del calzado que tenían 100 y 200 trabajadores y sólo 2 empresas con más de 200. La caída de la actividad ha originado una pérdida de empleo, ya que aunque las empresas grandes se han fragmentado en busca de mayor agilidad productiva, sólo ha aumentado el número de empresas pero no el número de trabajadores.

Las perspectivas del sector se basan en las siguientes estrategias: desarrollo de marcas, especialización en productos de mayor valor añadido, mejora de la comercialización, facilitar la logística y distribución por parte de las Pymes e inversiones en I+D, diseño y promoción. Esto se materializa en estrategias de competitividad que se han revelado fundamentales en el mercado son: el precio del producto, la diferenciación (basada en la marca, variedad y calidad de diseño y de confección, adecuación al uso y el factor moda) y otros factores relacionados con el servicio al cliente (suministro de pedidos en los tipos, cantidades, calidades, calendario y formas de entrega pactadas). El precio es especialmente importante en las gamas económica y media, por lo que más de la mitad de la demanda interior española y comunitaria es cubierta por producciones asiáticas de bajo precio relativo.

---

<sup>49</sup> Véase Castillo Alonso, J.J.: “La división del trabajo entre empresas” *Sociología del Trabajo*, Nº 5 1989 (Ejemplar dedicado a: Distritos industriales y pequeñas empresas), pags. 19-40 y sobre reestructuración productiva Castillo Alonso, J.J. “Reestructuración productiva y organización del trabajo” en *Las relaciones laborales en España* coord. Por Prieto C. y Migueles, F. Siglo XXI editores, 1995, pags. 23-42.

## Plano de situación de Almansa 2006



\*\*\*\*\*

### **Trabajadores de Hijos de Francisco Coloma en 1896<sup>50</sup>**



## **PARTE SEGUNDA.**

### **La industria del calzado en Almansa:**

### **Antecedentes y expansión hasta la época de Aniceto Coloma.**

<sup>50</sup> En esta histórica imagen en la que pueden contarse 504 personas, puede leerse "Personal de las Fábricas de Curtidos y Calzado Hijos de Francisco Coloma, 29-8-1896".

En primer término, a ambos lados del cartel posan la segunda generación de la familia: Herminio, Aniceto y Ernesto Coloma. En el extremo izquierdo (con chaqueta y pantalón claro), Adolfo Sánchez -viajante en Filipinas y Cuba-; en el lado derecho, junto a Ernesto Coloma, su hermano Benigno Sánchez -viajante-. Fuente Jesús Gómez.



## **Capítulo 2. Origen e introducción de la mecanización en la industria del calzado almanseña.**

La dicha de tener zapatos.

“Con zapatos se camina, se trabaja, se juega y se viaja, los zapatos nos dan bienestar”. *Historia del calzado a través de los siglos*. Organización Bata, 1994, Toronto. Canada<sup>51</sup>.

Con estas palabras y con la imagen de Werfel, un huérfano austriaco de 6 años de edad, recibiendo su primer par de zapatos nuevos como parte de ayuda de posguerra de la Cruz Roja de Estados Unidos, publicada por la revista Life en 1946, termina el Catálogo del Bata Shoe Museum Foundation. Realmente los zapatos fruto del ingenio del hombre frente a las adversidades de la naturaleza constituyen unos compañeros de viaje, que a lo largo de la vida han supuesto la protección para nuestros pies. Sin embargo, el calzado también ha constituido a lo largo de la historia y en diferentes culturas, trascendiendo de su función práctica, símbolos de las condiciones sociales de las personas. No sólo de las que podían disponer de ellos, sino también en función del tipo de zapato que calzaban unos y otros. Como apuntan en este catálogo, es además una fuente de información para poder estudiar la evolución y la historia de las diferentes sociedades.

### **2.1. Algunas “puntadas” sobre la fabricación de zapatos en España.**

#### **2.1.1 El calzado textil ...**

El calzado más utilizado hasta principios del siglo XX era la alpargata, con sus diferentes modelos. Este calzado inicialmente se realizaba con trenza de cáñamo tejido. Años más tarde se incorporó un empeine de lona realizado en algodón o lino, que posteriormente se hizo de paño. Se utilizó la trenza de yute para las suelas y se procedió a utilizar bordados, ojetes, elásticos, hebillas, cintas de colores... Se utilizaron hormas de madera, plantillas, piezas de piel y técnicas de cosido que daban a la alpargata un

---

<sup>51</sup> Este libro fue adquirido en el Thomas Bata Museum de Toronto en Canadá. Este museo ha sido creado por Thomas Bata Jr, en él se realiza un recorrido por el calzado a través de la historia y por distintas civilizaciones. La visita se llevó a cabo en el verano de 2005 siguiendo los pasos de la familia Bata en Canadá.



aspecto más semejante al zapato<sup>52</sup>. La alpargata tenía un precio más económico y eso lo hacía accesible a las clases sociales con un nivel adquisitivo medio-bajo<sup>53</sup>. Era utilizada en las zonas más secas y cálidas de la península. Se utilizaba para la vida cotidiana, pero también para las labores del campo y la industria e incluso para el ejército.

El trabajo del esparto se ha desarrollado, fundamentalmente, en aquellas zonas de la península donde abundaba este material. Una de estas zonas es la del Valle del Vinalopó, estudiado por el profesor Bernabé Maestre<sup>54</sup>, donde la fabricación de esparteñas de “esparto” se extendió por toda la zona, de la misma manera que se realizaba otro tipo de actividades artesanales en torno a este material. La técnica de elaboración de este tipo de calzado es realizada, inicialmente, por los propios trabajadores del campo o pastores, ya que este fue su calzado de trabajo hasta finales del los años veinte, cuando se sustituyó por la abarca de goma. El trabajo del cáñamo comienza en Elche a principios del siglo XVIII. A partir de ese momento, se expande este cultivo en el Bajo Segura<sup>55</sup>. A mitad de siglo se trabaja también pero a menor escala en Albufera y la Villajoyosa. Asimismo, se trabaja el esparto en otras comarcas levantinas, como en la provincia de Castellón que destinaba su producción a los pedidos realizados por los ejércitos<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Martínez Puche, A.: “El desarrollo de la industria del calzado en Villena (Alicante) Un complemento a la evolución y origen del calzado en el corredor del Vinalopó (1823-1936)” *Investigaciones geográficas*, Nº 21, 1999, pp. 141-170.

<sup>53</sup> Una exhaustiva mirada sobre la industria del calzado en España la realiza, Miranda Encarnación, J.A. en *La industria del calzado en España (1860-1959)*. Elche, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Generalitat Valenciana, 1998, pp. 34-35.

<sup>54</sup> Uno de las primeras investigaciones sobre el calzado, centrándose en la zona del Vinalopó la realiza el profesor Bernabé Maestre al que tuvo la suerte de poder entrevistar en los inicios de la investigación. Bernabé Maestre; J.M.: *Indústria i subdesenvolupament al País Valencià (El calçat a la vall del Vinalopó)* Mallorca, Editorial Moll, 1975, pp. 60-61.

<sup>55</sup> En el caso de Elche se comprueba la existencia de una artesanía de la alpargata desde antiguo y en menor medida del zapato, sobre la presencia de plantas como la barrilla, el cáñamo y el esparto. Léase por ejemplo a Begoña San Miguel del Hoyo en *Elche: la fábrica dispersa. Los trabajadores de la industria del calzado. Cambios en las condiciones de vida y trabajo*. Instituto Alicantino de cultura Juan Gil-Albert. Diputación provincial de Alicante, 2000. La autora estudia, asimismo, que el origen de muchas industrias modernas se basan en la existencia de artesanías tradicionales que sujetas a determinadas condiciones y determinados factores, se van transformando en sectores industriales.

<sup>56</sup> Miranda Encarnación, J. A.: 1998 *La industria del calzado ob. Cit* p. 36, plantea que esta zona experimentó un fuerte impulso con la primera guerra carlista (1833-1840) y la demanda de creada por la campaña africana (1895-1860), la tercera guerra carlista (1872-1876) y la guerra de Cuba (1895-1898). Esta última también tuvo un impacto muy positivo sobre la industria del calzado de cuero en las Islas Baleares. También en la Primera Guerra Mundial. Una de las empresas más conocidas que fabricó en sus inicios esparteñas para el ejército fue la empresa Silvestre Segarra e Hijo en la localidad de Vall d'Uxó, sobre esta empresa se puede consultar el estudio monográfico a partir del estudio de empresa, en base a su archivo, realizado por Peña Rambla en 1998.

### 2.1.2 La generalización del zapato de cuero.

En España, el zapato de cuero fue un producto minoritario hasta principios del siglo XX. El uso del zapato de “material” se generaliza en el siglo XX de la mano del proceso de mecanización de las fábricas de calzado. Pero además se realizan grandes cambios operados en la producción o la oferta de materias primas, la formación de un mercado mundial de pieles y cueros, la introducción de los bombos de curtir movidos por energía eléctrica, la adopción de procedimientos químicos, etc<sup>57</sup>. Todo esto, junto con el desarrollo de la burguesía y el crecimiento urbano de finales del XIX, va a determinar el proceso de transición de los talleres artesanales a la fabricación industrial.

Los talleres de elaboración de calzado de cuero se repartían entre todas las provincias españolas alcanzando la cifra de 12.000 a mediados del siglo XIX y a finales eran 8.000. Estas estadísticas excluyen a Navarra y País Vasco como productores de calzado de cuero en esta etapa analizada. Sin embargo era en Barcelona donde se localizaban el mayor número de talleres zapateros. A finales del siglo XIX, la provincia aglutinaba el 13% de los talleres zapateros de España<sup>58</sup>. A continuación le seguían en importancia numérica las Islas Baleares, especialmente la isla de Menorca<sup>59</sup>. Otra zona de especial importancia era la del Valle del Vinalopó, (área de referencia obligada, en nuestra investigación, debido a las importantes relaciones entre el Valle y la localidad de Almansa). Estas relaciones se producen a lo largo de los años en las dos direcciones y comprobaremos que tienen consecuencias transcendentales en el desarrollo de la industria zapatera. En la siguiente tabla observamos las diferencias existentes entre las poblaciones de Elda, Petrer, ambas poblaciones de especial relevancia en el Valle y Almansa.

---

<sup>57</sup> Nadal, J.: “La transición del zapato...”, ob. cit. p. 322.

<sup>58</sup> Informaciones recogidas en Miranda J.A.: *La industria del calzado* ob. cit p. 86. El autor analiza las *Estadísticas administrativas de la Contribución industrial y de Comercio*.

<sup>59</sup> Para un análisis histórico económico del calzado en las Islas Baleares, se puede consultar el exhaustivo trabajo realizado por Carles Manera: *Las islas del calzado...* ob cit. Igualmente, se han llevado a cabo en los últimos años un importante número de investigaciones, realizándose análisis detallados en las diferentes Islas, todas ellas citadas anteriormente en la introducción.

### Zapatos y espardeñas según los padrones municipales 1860-1909.

Años	Elda	Petrer		Almansa	
	Zapatos	Zapatos	Espardeñas	Zapatos	Espardeñas
1860	20				
1872	37				
1875	89	6	14		
1899				198	8
1909		172			

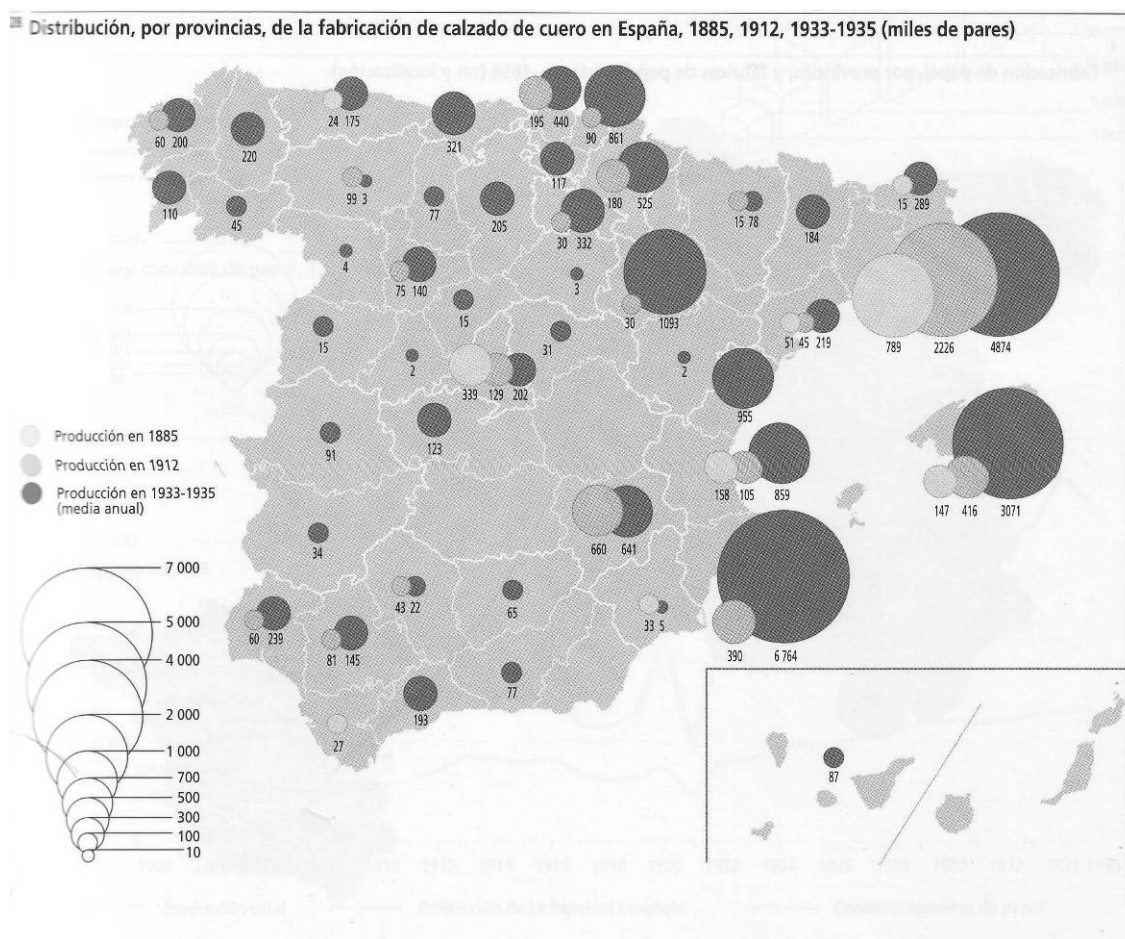
Fuente: Maestre, B. *Indústria i subdesenvolupament al país Valencia*. Mallorca., 1975, pag. 70.

Apoyándonos en los avances y aportaciones realizadas por los diferentes especialistas, determinamos las siguientes zonas productoras de calzado<sup>60</sup>. En la siguiente imagen se puede apreciar la evolución de la industria del calzado desde el año 1883 hasta 1933-35. Un dato a resaltar es la importancia de la fabricación de calzado en 1912. Como ya hemos visto, la principal zona zapatera entonces era Cataluña, principalmente Barcelona, que aprovechando su amplio mercado y las ventajas de la aglomeración industrial, acaparó la mayor parte de las nuevas empresas hasta los años de la Primera Guerra Mundial. La producción era de 2.226.000 de miles de pares de zapatos. Se observa que, en segundo lugar, se encuentra la provincia de Albacete con 660.000 miles de pares. La estructura del sector es muy diferente en una provincia y en otra. Si en Barcelona nos encontramos con una actividad zapatera atomizada y muy numerosa, la situación en la provincia de Albacete es bien distinta, como veremos en detalle en este capítulo.

<sup>60</sup> En los últimos años han aparecido un conjunto de trabajos e investigaciones dedicadas al estudio de la industria del calzado en sus diferentes aspectos. Específicamente sobre la introducción de la mecanización en este sector, Véase. Nadal J, "La transición del zapato manual al zapato mecánico" *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos XIX y XX)* Madrid, Alianza Universidad, 1994, pp. 321- 339 y el ya citado Miranda Encarnación, J.A. en *La industria del calzado en España...* ob. cit. Además, sobre la evolución del sector resaltar entre los ya citados el de Valero Escandell, J.R; Navarro Pastor, A.; Martínez Navarro, F. Amat Amer, J. M. *Elda, 1832-1980 industria del calzado y transformación social*. Elda, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Ayuntamiento de Elda, 1992. Ya clásicos son los trabajos de Fortuny Oños *La industria del calzado en España* Gabinete de Estudios de la Dirección General de Industrias Textiles y Varias, Madrid, Ministerio de Industria, Servicio de Publicaciones, 1966, 131 p.; Sintés Obrador, F. Sintés Obrador *Industria del calzado: ayer-hoy-mañana*. Alicante, Cámara de Comercio, Industria y Navegación, D. L. Publicaciones de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, 1978 y referencia especial merecen todos las investigaciones realizadas por Ybarra J. A., una de ellas, realizada en el año 1982, se centra en cuestiones relacionadas con la estructura productiva del subsector del calzado, pero fundamentalmente sobre la reestructuración espontánea de la industria del calzado español en sus aspectos laborales y territoriales *La reestructuración espontánea de la industria del calzado español: aspectos laborales y territoriales*. Alicante, Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

En el siguiente mapa se puede observar la importancia de la producción de calzado de cuero en la provincia de Albacete, siendo el principal núcleo de producción la localidad de Almansa, donde se sitúa la empresa Hijos de Francisco Coloma. A partir de la Primera Guerra Mundial, el sector mostró un mayor dinamismo en otras zonas, principalmente en el sur de la Comunidad Valenciana y en las Islas Baleares, donde el coste de la mano de obra era menor. Además, comienza a incrementarse la demanda por el equipamiento del ejército español y la demanda exterior en la época de la Gran Guerra<sup>61</sup>.

### Mapa de las provincias industriales de calzado de cuero a finales del XIX y principios del XX.



Fuente: *Atlas de la Industrialización en España 1750-2000* Jordi Nadal (dir.) Fundación BBVA, 2003, p. 169.

<sup>61</sup> Miranda Encarnación J. A.: *La industria del calzado en España...* ob. cit. 1998.p. 68.

## **2.2. Origen de la industria del calzado en Almansa: de la transición de talleres zapateros a la aparición del sistema fábrica.**

### **2.2.1. Condicionantes socioeconómicos.**

Aunque los inicios de la industrialización se sitúan en España en los años cuarenta del siglo XIX, en el periodo de 1890- 1913 se produce una involución de las pautas de desarrollo<sup>62</sup>. A comienzos del siglo XX, España se caracterizaba por ser un país eminentemente agrícola y con una industria con pocas perspectivas expansivas. Para algunos autores, la palabra que describe el proceso de desarrollo económico español, de finales del siglo XIX es la de fracaso, debido al escaso éxito de las dos desamortizaciones (la del suelo y la del subsuelo), los apuros de la Hacienda y la inadaptación del sistema político y social a las nuevas realidades económicas<sup>63</sup>.

El contexto es de deuda de la Hacienda pública con un mercado de capitales restringido y una red de infraestructuras insuficiente. Uno de los argumentos en los que se apoya Nadal para explicar el fracaso de la Revolución Industrial en España son los procesos desamortizadores. En el caso concreto de Castilla-La Mancha, la desamortización de Godoy en 1798 tuvo repercusiones de relevancia en la provincia de Toledo, pero, en líneas generales, fueron las clases sociales más pobres las que se vieron más perjudicadas. La distribución de la propiedad de la tierra, en una zona donde predominan los latifundios, es una cuestión que establece unos lazos de dependencia entre clases sociales que determina la inmovilidad social de sus habitantes. Todo esto constituye una gran rémora para el desarrollo económico y en definitiva para el desarrollo de los habitantes.

Según Jordi Nadal<sup>64</sup>, el camino hacia la industrialización se realizó con el impulso de dos sectores: el algodonero y el siderúrgico. El proceso industrializador que arrancó en torno a 1840, entendido como proceso modernizador y de expansión del capitalismo español<sup>65</sup>, se vio lastrado en su desarrollo por dos limitaciones estructurales

---

<sup>62</sup> Fernández Gómez, J.A.: *Buscando el pan del trabajo, Sobre la industrialización franquista y sus costes sociales. Villaverde (Madrid) 1940-1965*. Buenos Aires, Argentina, Miño y Dávila, septiembre 2004, p. 15.

<sup>63</sup> Nadal, J.: *El fracaso de la Revolución Industrial en España 1814-1913*. Ariel, Barcelona, 1984.

<sup>64</sup> Nadal, J.: *El fracaso de la Revolución industrial ...* ob. cit, Barcelona, 1984. Fernandez Garcia y F. Sánchez Pérez, *La sociedad (2): las formas de conflictividad social*, en *Los fundamentos de la España liberal (1834-1900). La sociedad, la economía y las formas de vida. Historia de España Menéndez Pidal*, T. XXXIII, Madrid, 1997, 227p.

<sup>65</sup> Sobre los contextos socioeconómicos y los ciclos que marcan el desarrollo industrializador véase Nadal, J.; Carreras, A. (dir.): *Pautas regionales de la industrialización española (siglos XIX y XX)*,

fundamentales: por la insuficiencia de la demanda interna, derivada, sobre todo, por un sector agrario cada vez más descapitalizado como de la nula capacidad adquisitiva de los salarios obreros, muy bajos. Por otro lado la escasa productividad de las empresas como consecuencia de una estructura de oferta marcadamente restrictiva, debido al proteccionismo arancelario<sup>66</sup>.

Hacia 1910 la economía española, mostraba un grado de industrialización notablemente más bajo que el de la mayor parte de países europeos<sup>67</sup>. La península ibérica sólo podía compararse favorablemente con los países más alejados de Europa Oriental. Catalán argumenta que “*un testimonio contundente sobre las pautas de desarrollo fabril es el hecho de que, a pesar de haber llegado más tempranamente que otros países periféricos al estadio primero de la industrialización según la tipología de Hoffmann, no pudo ir más allá de este antes de 1914*”<sup>68</sup>.

Revisando las aportaciones que desde la historia económica pretenden explicar las razones, de porqué la economía española quedó parcialmente descolgada de las transformaciones que experimentó la mayor parte de la Europa occidental, en la época dorada de la industrialización, observamos que algunas claves interpretativas no son siempre coincidentes. Fontana y Nadal señalaron el papel limitativo del mercado doméstico español, excesivamente lastrado por la escasa demanda de bienes de consumo, derivada de una agricultura tradicional de bajos rendimientos y la persistencia de unas relaciones sociales regresivas en el campo<sup>69</sup>. Nadal, Maluquer, Sudriá y

---

Barcelona, Ariel. 1990; Nadal, J.; Catalán, J. (eds.): *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos xix y xx)*, Madrid, Alianza Universidad. 1994; Prados de la Escosura, L.: *De Imperio a nación. Crecimiento y atraso económico en España (1780-1930)*, Madrid, Alianza Universidad. 1998; Sánchez-Albornoz, N. (ed.): *La modernización económica de España, 1830-1930*, Madrid, Alianza Universidad. 1985; Tortella, G.: *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*, Madrid, Alianza Universidad. 1994; Vilar, P.: *Historia de España*, Barcelona, Crítica, 1980.

<sup>66</sup> Fernández Gómez, J.: *Buscando el pan del trabajo. Sobre la industrialización franquista...* ob. cit p.17.

<sup>67</sup> Catalán, J.: *La economía española y la segunda guerra mundial*. Barcelona, Editorial Ariel, 1995 p. 281 Según este autor: “*España no sólo se encontraba más rezagada en la implantación del sistema fabril que los países que formaban el corazón industrial de Europa. Incluso quedaba malparada al contrastar su grado de industrialización con la mayor parte de países de Europa Occidental que los estudios de historia económica comparada incluyen entre los periféricos*”. La medida utilizada para valorar el desarrollo del sistema fabril es la proporción de activos en la actividad industrial p.8.

<sup>68</sup> Ibidem p.10, el pionero en la estimación de dicho indicador para la industria española de 1913 fue Jordi Nadal, obteniendo un valor próximo a seis, que situaba a España en el primer estadio de la tipología ideada por el autor alemán. El cociente de Hoffmann se define como la razón entre el valor añadido generado por las industrias productoras de bienes de consumo y el correspondiente a las de bienes de producción.

<sup>69</sup> Fontana J. y Nadal J.: “Un siglo de industrialización en España 1833-1930 en Sánchez-Albornoz N. *La modernización económica de España, 1830-1930*. Madrid, 1985. Los mismos autores en “La debilidad

Carreras, retomando un argumento del primero, insistieron en la falta de acceso a fuentes de energía barata y abundante como obstáculo infranqueable para la profundización del desarrollo fabril decimonónico. Fontana subrayó las consecuencias de la falta de recursos financieros ordinarios en manos del Estado: altos tipos de descuento y de interés derivados de un persistente déficit público desviaron capitales de la inversión fabril<sup>70</sup>.

García Delgado prestó especial atención al impacto limitativo de una política económica orientada cada vez más hacia la autosuficiencia nacional y hacia la orientación administrativa de la producción y de los precios<sup>71</sup>. Martín Aceña responsabilizó a la no adopción del patrón oro como causa básica que alejó a las inversiones extranjeras de España en un momento de gran expansión de los flujos financieros internacionales<sup>72</sup>. Prados de la Escosura y Fraile atribuyeron la mayor parte de la culpa al proteccionismo, que durante los últimos años del siglo pasado y principios del presente habría sido el principal responsable del deterioro de la competitividad de las industrias exportadoras españolas<sup>73</sup>. Carreras señaló las mayores vinculaciones de España con la economía francesa y el efecto del climaterio galo sobre el crecimiento hispano en contraste con el benéfico efecto sobre Italia de la vertiginosa expansión alemana<sup>74</sup>.

En efecto, Fontana, Nadal y Maluquer destacaron el impacto limitativo para el desarrollo industrial del elevado precio de las subsistencias en la España de finales del siglo XIX y principios del XX<sup>75</sup>. Palafox ha presentado nuevas evidencias que apuntan a la escasa productividad del trabajo en el sector agrario como causa decisiva del atraso económico: el exceso de protección dispendida a la agricultura cerealícola llevó a un

---

de la industria química española en el siglo XIX: un problema de demanda” in *Moneda y Crédito*, Marzo 1986.

<sup>70</sup> Fontana J.: *La fi de l'Àntic Règim i la industrialització, 1787-1868*, vol V de Història de Catalunya, dirigida por Pierre Vilar, Barcelona, Ediciones 62, 1988.

<sup>71</sup> García Delgado J.L.: “Política económica y defensa de la industria nacional de España, 1874-1913” *Papeles de economía Española*, nº 20, 1984.

<sup>72</sup> Martín Aceña P.: “España y el patrón – oro, 1880-1913”, *Hacienda Pública Española*, nº 69, 1881.

<sup>73</sup> Prados L.: “El comercio exterior y la economía española durante el siglo XIX” en *La modernización económica de España* Sánchez Albornoz N. Alianza Madrid 1985 y del mismo autor Prados L.: *De imperio a nación. Crecimiento y atraso económico en España (1780-1930)* Madrid Alianza 1988; Fraile, P. *Industrialización y grupos de presión. La economía política de la protección en España 1900-1950* Madrid, Alianza, 1991.

<sup>74</sup> Carreras A.: “La industrialización española en el marco de la historia económica europea: ritmos y caracteres comparados” en *España, Economía* García Delgado J. L. Madrid, Espasa Calpe, 1989.

<sup>75</sup> Fontana J. Nadal J.: “Un siglo de industrialización en España 1833-1930 en Sánchez-Albornoz N. *La modernización económica de España, 1830-1930*. Madrid 1985 Maluquer J.: “De la crisis colonial a la guerra europea: veinte años de la economía española” en Nadal. J. Carreras A. Sudrià C. :*La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*. Barcelona, Ariel, 1987.

encarecimiento relativo de los costes de la industria fabril productora de bienes de consumo, que contrasta fuertemente con la trayectoria de los países de la Europa capitalista<sup>76</sup>. Núñez y Tortella han insistido en la insuficiente acumulación de capital humano como explicación prioritaria del atraso español<sup>77</sup>.

Jordi Catalán planteó también otra serie de indicadores para corroborar la disminución de las distancias que separaban el proceso de industrialización español del de la mayor parte de Europa Occidental después de 1910. Destaca en primer lugar la aceleración del ritmo de expansión industrial en España, hecho que no fue la norma en los países industriales como efecto de la Gran Guerra. La tasa de crecimiento del producto industrial pasó de una media del 2,0% anual durante las dos décadas del 1890-1910, a una tasa del 3% anual durante las de 1910-1930. En segundo lugar, se dio un cambio cualitativo en la estructura industrial<sup>78</sup>. Por tanto, los resultados de la segunda y tercera décadas del siglo se caracterizan por mayor crecimiento y mayor diversificación industrial y un recorte de distancias entre la economía española y la de los países más industrializados de la Europa capitalista.

Catalán<sup>79</sup> apuntó cuáles serían las razones que explicarían el cambio de trayectoria de la economía española. En primer lugar, las transformaciones agrarias en parte de la península ampliaron la demanda tanto de bienes de consumo como de los bienes de producción, favoreciendo la expansión del mercado de la industria.

La difusión de la electricidad constituyó un elemento básico de dinamización de todo el sector industrial, la difusión de las innovaciones asociadas a la segunda revolución de industrial, como el motor de explosión. El coche, el camión, el autocar y la motocicleta contribuyeron a hacer más baratos y a intensificar los intercambios.

La realidad histórica castellano- manchega está marcada por un mayor retraso económico que en el resto de España. Castilla- La Mancha se caracterizaba por ser uno de los espacios menos desarrollados junto con Andalucía y Extremadura del conjunto

---

<sup>76</sup> Palafox J.: “Comercio exterior y vía nacionalista. Algunas consideraciones” en García Delgado J. L.: *La crisis de la Restauración. España entre la Primera Guerra Mundial y la Segunda República* Coloquios de historia de Segovia bajo la dirección de Tuñón de Lara M; Palafox J. *Atraso económico y democracia. La Segunda República y la economía española, 1892-1936*, Barcelona, Crítica, 1991.

<sup>77</sup> Núñez C. E.: *La fuente de la riqueza. Educación y desarrollo económico en la España contemporánea* Alianza Madrid 1992; Núñez C. E. y Tortella G.: *La maldición divina. Ignorancia y atraso económico en perspectiva histórica* Alianza, Madrid 1993; Tortella G.: *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX* Madrid, Alianza, 1994.

<sup>78</sup> Catalan, J.: *La economía española y la segunda guerra mundial* Barcelona, Editorial Ariel, 1995 p. 17.

<sup>79</sup> Ibidem



nacional. Miguel Pardo<sup>80</sup> planteó los factores condicionantes del crecimiento y atraso económico de Castilla- La Mancha. Concretamente, sería la interacción de dos tipos de factores los que provocarían esta situación: los aspectos naturales y dotación de recursos físicos, y la tecnología disponible. Pero entre estos dos la estructura institucional de la sociedad influye en toda esta situación.

Refiriéndonos a los aspectos naturales y físicos, podemos destacar la escasa pluviometría y las importantes oscilaciones de temperatura. Decía Unamuno que el hombre de la Mancha tenía que soportar “*nueve meses de invierno y tres de infierno*”. Su situación geográfica en el interior de la península y sin accesos directos al mar interviene, asimismo, en el retraso en el desarrollo. La orografía, las cadenas montañosas que las circundan favorecen el aislamiento. A pesar de encontrarse en un lugar central en la configuración peninsular, las comunicaciones, transporte de mercancías y de recursos humanos se torna complicado. Además el sistema hidrográfico, una red fluvial poco densa, con ríos de escaso caudal y con acuíferos subterráneos de difícil explotación. La menor densidad demográfica y el inferior grado de urbanización que a nivel nacional es otro de los factores observados. Como hemos indicado anteriormente sometida a un fuerte aislamiento debido a la orografía.

Todos estos factores nos dan una economía basada en una ganadería y una agricultura extensiva y débil en productos industriales y de servicios. La agricultura estaba destinada más al autoabastecimiento que al apoyo de otras actividades industriales. Esto también se producía de manera semejante en el panorama nacional. Sin embargo, es en la segunda mitad del siglo XX cuando esta diferencia se amplía.

Otro aspecto explicativo del atraso económico está relacionado con los pocos avances experimentados en la innovación tecnológica, en la educación, es decir, la inversión en capital humano y en factores institucionales. El desarrollo económico y social de una zona va marcado por el grado de educación y formación de sus habitantes. A mediados del siglo XIX el nivel educativo de Castilla- La Mancha era inferior al promedio nacional. Los indicadores sobre el grado de educación y formación revelan que la sociedad castellano-manchega se situaba en un estadio inferior al promedio nacional, tanto en el siglo XIX como en el XX. Castilla La Mancha se caracteriza por disponer de una población eminentemente rural, marcada por una estructura social donde los estamentos locales dominantes determinaban la vida y las posibilidades de

---

<sup>80</sup> Pardo Pardo, Miguel: *Historia Económica de Castilla La Mancha (siglos XVI- XX)*. Madrid, Biblioteca Añil, Celeste Ediciones, 2000, pp. 20-25.

sus habitantes. Estos disponían de escasas vías de acceso a la educación y a la formación, lo que determinaba la configuración y el desarrollo de los recursos humanos, a las exiguas probabilidades de aparición de empresarios locales y al establecimiento de canales que facilitaran la introducción de una moderna tecnología. El conservadurismo, determina, por tanto, un alto grado de analfabetismo y escasos conocimientos en todo tipo de cuestiones: empresariales, tecnológicos, organizativas, etc<sup>81</sup>.

Miguel Pardo explica la lenta y tardía industrialización sobre la base de los condicionantes forjados hacia 1850<sup>82</sup>. El primero es la estrechez y desarticulación de los mercados regionales por la baja densidad demográfica, la falta de grandes núcleos urbanos y la desvertebración del territorio, con ausencia de una red viaria que conectara internamente sus comarcas y provincias. El segundo, un sector agrario alejado de toda senda modernizadora y en el que las relaciones entre agricultura y ganadería manifiestan tradicionalmente un estado de subordinación en una u otra dirección. La reducida integración agroganadera se agrava por su escasa vinculación con la industria. Y en tercer lugar, el conservadurismo de los estamentos dominantes, que se traduce en falta de iniciativas privadas modernizadoras. Existen algunas iniciativas individuales pero no colectivas. Por otro lado, se afirma que las causas de este relativo atraso industrial y su escaso desarrollo deben encontrarse en las condiciones de la demanda<sup>83</sup>. Una población agrícola, con bajos niveles de renta, rozando en algunos casos situaciones de malnutrición, apenas encuentra incentivos para la demanda de artículos manufacturados. A la debilidad de la demanda, habría que sumar factores de oferta y sobre todo de orden institucional, político y social.

Siguiendo la tipología de Hoffmann que recoge Nadal, en su clásico libro sobre *El fracaso de la revolución industrial en España, 1814-1913*, publicado hace más de treinta años, entre industrias de bienes de consumo y las de bienes de capital o de producción, cabe ya señalar el predominio absoluto de las primeras en el conjunto de la producción industrial de la provincia. Los resultados, tal como se presentan en la tabla, son propios de las fases iniciales de todo proceso industrializador. La falta de tecnología adecuada y de mano de obra especializada, así como la dificultad de obtener recursos financieros y crediticios explican, en gran medida, la inexistencia de industrias de

---

<sup>81</sup> Pardo Pardo, M. R.: *Historia económica de Castilla- La Mancha* ... ob. cit. 2000. pag 21.

<sup>82</sup> Ibidem. pp. 119-120.

<sup>83</sup> Martínez Carrión, José Miguel: "La industria fabril de Albacete a mediados del siglo XIX", artículo publicado en el Boletín de Información *Cultural Albacete*, marzo de 1989 (número 31).

bienes de capital en tierras albacetenses a mediados del siglo XIX. Nótese la ausencia absoluta de contribuyentes relacionados con el sector de la metalurgia o del hierro, símbolo de la industria de bienes de capital en todo proceso industrializador. La mayor parte de la industria fabril se destinaba a satisfacer las necesidades más perentorias del hombre: producción de alimentos y tejidos. Esto se refleja en el tejido industrial de la provincia de Albacete de mediados de siglo XIX que figura a continuación.

**Tabla: estructura sectorial de la industria fabril de Albacete**

	1856		1863		(%)ESPAÑA 1856
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)
TEXTIL:	10.40	34.4	8.02	23.6	23.65
A) Lanera y estambrera:	2.85	3.7	4.09	7.0	
B) Cañamera y linera:	6.66	29.5	2.15	8.7	
C) Algodonera:	-----	-----	1.80	7.6	
D) Sedera:	0.13	0.9	0.03	0.3	
ALIMENTACIÓN:	78.37	49.2	81.20	55.8	55.78
A) Molturación (a):	55.91	40.8	48.92	32.6	42.79
B) Destilación (b):	17.25	6.8	25.01	8.2	6.47
C) Compuestos (c):	5.21	1.6	7.27	2.0	6.52
METALURGICAS:	-----	-----	-----	-----	3.24
QUÍMICAS	2.18	7.3	1.15	9.4	3.50
PAPEL:	0.56	0.4	-----	-----	2.33
CERÁMICA, VIDRIO, CAL:	7.34	7.4	8.82	10.1	5.34
MADERA-CORCHO:	-----	-----	-----	-----	1.23
CUERO-CALZADO:	3.82	0.77	1.1	0.38	0.3
OTRAS:	0.39	0.2	0.43	0.3	1.10
TOTAL:	100	100	100	100	100

(a) Granos, aceite y especias. (1) Participación (%) de cada sector en el total de la cuota fiscal

(b) Aguardiente y vinos. (2) Porcentaje de cada sector en el total de contribuyentes.

(c) Chocolate y fideos para sopa.

Fuente: Martínez Carrión, José Miguel "La industria fabril de Albacete a mediados del siglo XIX". Boletín de Información *Cultural Albacete*, marzo de 1989 (número 31).

En definitiva, se constata un claro predominio de la industria tradicional: molinería (harinas, aceite), destilados (aguardiente y vinos), textil (cañamo, lana) y cerámica (vasijería, tinajería y material de construcción). Un tipo de industria tradicional que se caracterizaba, además, por una baja concentración empresarial, o lo que es lo mismo, por la presencia de unidades fabriles casi familiares y empresas de escaso volumen. Esta conclusión se deduce del hecho de que el porcentaje del número de contribuyentes sea similar o ligeramente superior al del valor de las cuotas. Acaso el subsector más artesanal corresponda al textil, en donde la atomización de contribuyentes

es muy elevada. Este, en 1856, concentra al 34.4 por cien de todos los "fabricantes", pero sólo representa el 10.4 por cien del valor total de la fiscalidad fabril. Podemos observar como la fabricación de calzado en estos momentos esta destinada básicamente todavía al consumo local, los índices son poco representativos. En general, la estructura de la producción fabril podría calificarse de tradicional, artesanal y familiar en la mayoría de los casos.

### **2.2.2 Origen y factores de evolución de la industria del calzado en Almansa.**

Centrándonos en la industria del calzado y cuero en Castilla- La Mancha, hasta el último tercio del siglo XIX, se reduce a actividades artesanales en tenerías y en pequeños obradores. No existían grandes núcleos zapateros. Las grandes ciudades aglutinaban un mayor número de artesanos zapateros, con el objetivo de poder satisfacer las necesidades de la población que residía en cada una de ellas. Con el inicio del nuevo siglo se produce el desarrollo de la industria zapatera, teniendo en Almansa su principal núcleo<sup>84</sup>.

El término municipal de Almansa se sitúa en el extremo este de la provincia de Albacete, que, con unos 530 kilómetros cuadrados y a manera de cuña, penetra geográficamente en las provincias de Valencia, Alicante y Murcia. Esta posición determina unos amplios contactos no sólo físicos, sino también económicos y humanos con los territorios que la circundan. Todavía en la actualidad, la importancia del calzado como actividad determinante de la vida de la ciudad, justifica una mayor vinculación con el eje económico del Valle de Vinalopó, emporio del calzado en España, que con el resto de la economía tradicional albaceteña.

Según Luis Albertos Martínez<sup>85</sup>, en 1465, la villa carecía de maestro zapatero y a las autoridades les interesaba cubrir aquella falta, la economía de la época se basaba en el autoabastecimiento. Así pues, se concedían grandes facilidades de instalación a cuantos maestros de cualquier oficio quisieran avecindarse en ella. Todo parece indicar que con la llegada de un maestro zapatero, de la vecina localidad de Ayora, se sitúa el origen de los talleres.

*“En XXVI dias de Mayo de LXV años, este dia se aveindo Sancho Lopez zapatero vesino que dixo ser de la Villa de Ayora por dies años e dio por su fiador para mantener la vecindad a alonso de pina vesino otorgo carta fyirme a de faser buena obra Item testigos*

---

<sup>84</sup> En la actualidad destaca otra gran zona zapatera en Castilla- La Mancha, Fuensalida, sin embargo el desarrollo de esta industria en esta localidad se realiza fundamentalmente en la década de los sesenta del siglo XX.

<sup>85</sup> Albertos Martínez, Luis: "Almansa, esa desconocida", Almansa, *Coleccionable El Pasaje*, 1989, p. 53.

*ferrando peres e alonso de pina e rodrigo iñiguez e juan de salaçar vesinos fassenlo franco de monedas e de lyevas e de otras cosas salvo alcabalas e de pecho salvo sy mercare algunos byenes que pague su pecho dello e que non pueda venir ningun zapatero a labrar a esta villa salvo que puedan traer çapatos e obra fecha para vender otorgo carta fyirme*”<sup>86</sup>.

Al poco tiempo se le retiró el privilegio del monopolio, concediéndoselo esta vez a Alonso Luna<sup>87</sup>. La instalación de estos maestros artesanos en las poblaciones remediaba las deficiencias de un comercio poco desarrollado e inseguro, cubriendo las necesidades del vecindario urbano, ya que el medio rural, por sus especiales características, siempre se había bastado para cubrir sus necesidades mas perentorias, aprovechando al máximo las materias primas que la naturaleza les habia proporcionado, como el esparto, el cáñamo, la madera, el cuero sin curtir, etc., con las técnicas mas sencillas y eficaces transmitidas de generación en generación. La situación de exclusividad que se establecía en las poblaciones engendraba a la larga un encarecimiento de la producción, en 1552, Carlos I intervino para evitar y atajar los precios abusivos.

La Batalla de Almansa se produjo en 1707, a los pies del castillo, de la que salieron victoriosas las tropas de Felipe de Anjou<sup>88</sup>. Después de una cruenta guerra la localidad quedó destrozada y Almansa tuvo que auxiliar a las víctimas después de la batalla. Una tradición oral, poco conocida, dice que los ejércitos franceses llevaban consigo un excelente pelotón de artesanos de varios oficios que se encargaban del mantenimiento del

---

<sup>86</sup> Archivo Municipal de Almansa, Legajo 1, folio 75 vuelto.

<sup>87</sup> Archivo Municipal de Almansa, Legajo 2, folio 62 vuelto y 63.

<sup>88</sup> Felipe de Anjou en 1.706 es obligado a abandonar Madrid por un ejército portugués, pero estas tropas tienen que retirarse porque el pueblo se subleva contra ellos. En 1.707 fecha en la que se libra la Batalla de Almansa, acontecimiento bélico importante para esta Guerra de Sucesión. Los hechos comenzaron a las 14.00 h. del 25 de Abril de 1707. El ejército aliado se encontraba totalmente dispuesto en orden de batalla en los llanos de Almansa. Este ejército estaba bajo el mando del Marqués de las Minas y de lord Galloway y se componía de 100 hugonotes franceses, 4.800 ingleses, unos pocos españoles, 1400 holandeses, 250 alemanes y 7.670 caballeros portugueses; en total 16.000 hombres. En el frente contrario, las tropas borbónicas (caballería francesa, española e infantería irlandesa) contaban con 12.000 hombres bajo el mando del duque de Berwick, que esperaban los refuerzos del Duque de Orleans, que no llegarían a tiempo. Las tropas del Archiduque Carlos de Austria fueron derrotadas a pesar de su superioridad numérica. Las pérdidas se cifraron en seis mil muertos y heridos en las tropas austracistas y tres mil en las borbónicas. La victoria permitió a los felipistas ocupar Aragón y Valencia que vieron sus fueros suprimidos, sus tierras ocupadas militarmente, y sufrieron una fuerte represión. La villa de Almansa se componía de 800 vecinos, unos 3.600 habitantes, los cuales sufrieron directamente las más terribles consecuencias de la batalla; labores saqueadas, ganado robado, casas y molinos asaltados, y sobre todo los gastos que suponía mantener a las tropas a las que debían suministrar víveres, alojamiento y dotar hospitales. El endeudamiento de la población duró varios años. El recuerdo de la batalla de Almansa para las familias de la época se resume en un triste día de muertes seguido de años de hambruna. Como recompensa, el 12 de Agosto de 1707 se le concedió a la villa de Almansa una feria libre de impuestos de quince días, que comenzaría el día de San Marcos, 25 de Abril. Felipe V otorgó a la población el título de Muy Noble, Muy Leal y Fidelísima.

material (armeros, herreros, guarnicioneros,... y zapateros), algunos de los cuales siendo heridos, permanecieron bastante tiempo en el pueblo hasta recuperarse de sus heridas, y en dicho período, quizás por pagar tantos favores recibidos por los vecinos, enseñaron su oficio en los hogares donde recibieron asilo. Poco después de esto, lo cierto es que se crearon tres tenerías, que aunque solo fabricaban cordovan, muestra claramente el aumento de la demanda de estas materias primas y da base para pensar que fue, en esta época, cuando se inició la industria del calzado. En 1746, el Ayuntamiento nombró Veedores del gremio de zapateros a Juan Gabaldón y Pedro Navarro, lo cual indica que además de estos dos maestros, debían existir más.

En 1752, la actividad artesana esta representada por las derivadas de la elaboración de las materias primas locales. En ese año existen en Almansa doce molinos harineros propulsados por agua, nueve de los cuales se localizan en la Ribera de Zucaña a la salida de la carretera de Yecla; una caldera de jabón que aprovecha la barrilla producida en el término; dos tenerías que se surten del ganado local; hiladores y tejedores de lana y cáñamo. Resaltan actividades con una mayor importancia que la derivada del abastecimiento sólo local; así, se registran 23 sastres, 31 zapateros, 26 alpargateros y 41 *peraires* (manipuladores de lana)<sup>89</sup>.

Además, la tradicional fabricación de cencerros, con siete talleres, que en ese momento se encontraba con una coyuntura poco favorable por la disminución de la cabaña ganadera<sup>90</sup>. Otro elemento importante a resaltar es la configuración en un punto clave del Camino Real de Valencia a Madrid. Debido a esto nos encontramos con 28 herreros y un destacado número de trajinantes, 76 con caballería y 5 con carros, lo cual puede tener a su vez una incidencia en otros sectores artesanales como el de los zapateros.

En 1770, la variedad de artículos fabricados en estas tenerías se vió incrementada al instalarse en la localidad un nuevo maestro zapatero Alfonso Vicente González, fabricante de ante fino, castores cabritillos, baquetas, cordovan y suelas de todos los colores, con lo que la incipiente industria alamanseña, además de completar la gama de sus necesidades, se encontró en condiciones de exportar parte de su producción, a Valencia y Alicante, donde parece ser que la industria zapatera estaba mas adelantada. A partir de entonces, esta actividad zapatera no cesó en su desarrollo, debido a una serie de

---

<sup>89</sup> Para un análisis del desarrollo económico y urbano de la localidad de Almansa, centrado en el proceso de consolidación industrial y como incide en los modos de vida tradicionales véase Piqueras García Rafael "Almansa, desarrollo económico y urbano" Separata de *Cuadernos de Geografía*, 16, Universidad de Valencia Facultad de Filosofía y Letras, 1975, p.11.

<sup>90</sup> Archivo Municipal de Almansa, legajo 34, 1786.

factores: situación estratégica de la ciudad, contingente artesanal muy numeroso y el importante papel de la arriería, factores que se detallan más adelante. También hay que destacar la importancia de la Feria de Albacete como un canalizador de esta evolución. Sin embargo, no existían las fábricas de calzado como tal. Los zapatos se confeccionaban en pequeños talleres, en los que además del maestro trabajaban a lo sumo un par de oficiales y un aprendiz.

La evolución de la población almanseña en la segunda mitad del siglo XIX es la siguiente:

#### **Evolución de la población de Almansa en la segunda mitad del siglo XIX.**

AÑO	EFFECTIVOS
1857	9.357 hab
1860	7.961 hab
1877	7.960 hab
1887	9.719 hab
1897	10.012 hab

Fuente: Gómez Cortés, J.; Piqueras García, R Sánchez Uribebarrea, M. J.: "Los orígenes de la industria. El caso de la familia Coloma". *Actas del Congreso de Historia de Albacete*. Instituto de Estudios Albacetenses. Albacete 1983. Pag 356.

En 1857 se produce un irreal crecimiento de población por la construcción del ferrocarril, ya que entre 1860-1877 hay una total estabilización, lo que supone una enorme corriente migratoria. El crecimiento vegetativo para este periodo fue de 2.169 personas, mientras que el real fue de -1 incluyendo los años censales. La década de 1877- 1887 presenta un momento de crecimiento, pues el aumento experimentado fue de 1759 personas, lo que supone una inmigración de 958. Este fenómeno no volverá a repetirse hasta la década de 1920-30, y desde 1960 hasta nuestros días. Desde el punto de vista demográfico aparecen unos indicadores propios de ciclo antiguo, con unas



natalidades muy altas (superiores al 40%), mortalidad general alta (por encima del 30%), con grandes oscilaciones y un alto porcentaje de mortalidad infantil.

En la siguiente tabla figura la clasificación de los habitantes por profesiones, artes y oficios secundarios en el censo de 1860. Se realiza una comparación entre las vecinas localidades del Valle del Vinalopó así como las principales ciudades de la provincia de Albacete, dando muestras de las cifras de industriales, artesanos y jornaleros en las fábricas. Resulta interesante resaltar la invisibilidad del trabajo de las mujeres en las estadísticas, pero muchas de ellas realizaban el trabajo en sus casas, fundamentalmente realizando tareas de *aparado*<sup>91</sup>. Todavía algunos sitúan a las mujeres, precisamente a razón de estos datos, en trabajos centrados exclusivamente en el ámbito doméstico y reproductivo. Sin embargo, la incorporación de mujeres<sup>92</sup> y niños en los procesos industrializadores es algo que ha quedado patente en muchos estudios realizados<sup>93</sup>. El principal problema al que se tienen que enfrentar los investigadores a la hora de elaborar un discurso histórico sobre esta cuestión, la mujer y su integración en el mercado laboral, es la escasez de fuentes en las que se diferencien por sexos<sup>94</sup>.

Los censos y padrones de habitantes de las primeras décadas del siglo XX consolidaron para la mujer de clases medias y altas e incluso de clases populares las denominaciones laborales de "amas de casa", "labores propias de su sexo" o "sus labores". Esta última es la que, posteriormente, llegó a institucionalizarse en los primeros documentos de identidad; es probable que en la base de esta clasificación estuviera la influencia de agentes censales y de funcionarios impregnados por el reformismo del siglo XIX, que adscribía la mujer casada al hogar.

---

<sup>91</sup> Unión de piezas de cuero, mediante cosido.

<sup>92</sup> Sobre el trabajo de las mujeres véase, por ejemplo, Berg, Maxine: *La era de las manufacturas...* ob.cit. Barcelona, Crítica, 1987, en especial el capítulo dedicado a las mujeres, pp. 145-172; Berg, Maxine y Hudson, Pat: "Rehabilitando la revolución industrial", Barcelona, *Estudis d'Història Econòmica*, 1992/2, pp. 7-36. Borderías, Cristina, Carrasco, Cristina y Alemany, Carmen, comp.: *Las mujeres y el trabajo*, ob. cit.; Camps, Enriqueta: "Las transformaciones del mercado de trabajo en Cataluña (1850-1925): migraciones, ciclos de vida y economías familiares", *Revista de Historia Industrial*, nº 11, Barcelona, 1997, pp. 45-71.; Hudson, Pat y Lee, W.R.: "Women's work and the family economy in historical perspective", en: Hudson, Pat y Lee, W.R., comp.: *Women's work and the family economy in historical perspective*, Manchester, Manchester University Press, 1990, pp. 2-48; López Cordón Cortezo, M. Victoria: "La rueca y el huso o el trabajo como metáfora", en: Vaca Lorenzo, Ángel, *El trabajo en la historia*, Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, 1996, pp. 175-198. y Nash, Mary: *Mujer, familia y trabajo en España, 1975- 1936*. Editorial Anthropos, 1983.

<sup>93</sup> Entre ellos, sobre Robert Owen ver Thompson E. P.: "La formación de la clase obrera en Inglaterra", Barcelona, *Crítica*, 2002. Kumar, Krishan: "El pensamiento utópico y la política comunitaria: Robert Owen y las comunidades owenianas", en *Política y Sociedad* Madrid, 1992, pp 103-124.

<sup>94</sup> Resaltar la obra de Pilar Pérez Fuentes en su artículo sobre los problemas y limitaciones de las fuentes y la metodología para estudiar el trabajo de las mujeres. "El trabajo de las mujeres en la España de los siglos XIX y XX: consideraciones metodológicas". *Arenal: Revista de historia de mujeres*, Vol. 2, Nº 2, 1995 (Monográfico dedicado a: Los trabajos de las mujeres) , pp. 219-245.

Bajo las denominaciones, antes citadas, se escondían no solamente las tareas domésticas dedicadas a la propia familia, sino también, a menudo, y muy especialmente en el caso de las mujeres de clase media y clases populares, un conjunto de actividades que realizadas en forma de economía informal o economía sumergida completaban con un "salario oculto" o con "rentas no salariales" los ingresos aportados por el cabeza de familia y por otros miembros activos del núcleo familiar.

Por esta razón, las bajas tasas de actividad, que han sido una tónica dominante tanto en el conjunto de España como en Castilla- La Mancha y específicamente en Albacete, ocultaban una importante actividad laboral femenina en forma de trabajo a domicilio, en especial en el sector de la confección y del calzado, como guarnecedoras o aparadoras, de trabajo informal en tareas domésticas a domicilio del cliente o en establecimientos específicos. Igualmente dejaban al margen otras formas de completar el salario familiar mediante la venta en los mercados o en actividades esporádicas de comercio ambulante a menudo estacional, de venta de ropa a domicilio, o de reparto por las casas de productos de uso cotidiano<sup>95</sup>.

Por tanto, no es nada fácil, precisar el volumen de mujeres, ni tampoco de niños que realizaban trabajos en los talleres zapateros. En muchos casos los padrones no informan de la profesión de la mujer<sup>96</sup> y terminan apareciendo en las estadísticas los datos correspondientes al cabeza de familia.

---

<sup>95</sup> Tatjer, M.: "El trabajo de la mujer en Barcelona en la primera mitad del siglo XX: lavanderas y planchadoras", Universidad de Barcelona, *Scripta Nova*, Vol. VI, núm. 119 (23), 1 de agosto de 2002.

<sup>96</sup> El trabajo de las mujeres, como ya hemos visto, aparecía rara vez en los censos de población. La mayor parte de la actividad femenina que generaba ingresos, en dinero o en especie, era intermitente o a tiempo parcial y las autoridades encargadas de elaborar el censo las minusvaloraban. Referencias sobre las dinámicas de incorporación de la mujeres al mercado de trabajo en base a las de Le Play se plantean en Wall R.: "La contribución de las mujeres casadas a la economía familiar bajo distintos sistemas familiares: algunos ejemplos de mediados del siglo XIX a partir del trabajo de Frederick Le Play" *Boletín de la Asociación de Demografía Histórica*, XII, 2/3, 1994, pp. 185. Wall plantea que las hipótesis, sobre las tendencias en la naturaleza e intensidad del trabajo productivo de las mujeres casadas durante los siglos XIX y XX, se centran en que en la medida en la cual la economía familiar asalariada reemplazó a la economía familiar, las mujeres casadas cesaron de trabajar en lo doméstico o al lado de sus maridos y se inscribieron en la oferta de trabajo fuera de la economía familiar. A demás, a medida que la economía familiar asalariada era reemplazada por la economía de consumo, el trabajo de las mujeres casadas estaría más y más centrado en el ámbito familiar, hasta que las necesidades del mercado de trabajo y los mayores niveles de consumo impulsarían su incorporación al mercado de trabajo.

**Clasificación de los habitantes por profesiones, artes y oficios secundarios  
en el censo de 1860.**

Partidos Judiciales	Industriales		Empleados ffcc.	Artesanos		Jornaleros en las fábricas	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Albacete	485	211	67	1.023	14	348	4
ALMANSA	227	10	118	1.042	5	22	1
Hellín	453	100	1	625	146	168	6
Alcoy	638	189	0	494	120	5.484	4.656
Alicante	1.388	180	96	3.130	498	473	3.063
Elche	458	35	0	1.133	140	8	0
Monovar	436	82	5	628	31	39	0
Novelda	409	11	15	675	63	35	0
Villena	513	84	16	505	47	44	0

Fuente: Censo de 1860.

Al igual que en Castilla- La Mancha, Almansa hasta mediados del siglo XIX se enmarca en un contexto socioeconómico de antiguo régimen<sup>97</sup>, que se caracteriza por:

1. Un alto índice de concentración de la propiedad en manos de la antigua aristocracia local. El régimen de propiedad tiene un elevadísimo grado de concentración, el 1,1% de los propietarios generan el 45% de las rentas agrarias, mientras que el 78,7% de los propietarios solo disponen el 5% de las rentas.

2. Una economía basada en la agricultura cerealícola de secano donde la vid y el olivo ocupan un lugar secundario. Hay un regadío escaso y esporádico en las zonas alimentadas por las aguas del pantano, mientras que sólo en las zonas circundantes a la ciudad puede hablarse de regadío permanente.

3. Un mercado de trabajo mayoritariamente formado por los jornaleros del campo.

<sup>97</sup> Gomez Cortés, J.; Piqueras Garcia, R.; Sanchez Uribebarrea, M. J.: "Los orígenes de la industria. El caso de la familia Coloma", *Actas del Congreso de Historia de Albacete*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1983, pag. 356.

Todo esto determina un bajo nivel de vida y una situación de subempleo fuerte. Madoz, en su Diccionario, describe la situación socioeconómica de la ciudad en los siguientes términos: *"Los habitantes se dedican a la agricultura, ganadería y arriería y a tejer algunos lienzos o paños ordinarios..."*, *"... su estado civil (de la población) es poco satisfactorio en razón a que la propiedad se haya circunscrita y acumulada en pocas familias de la antigua aristocracia, en términos de ser contadas las tierras que pertenecen a particulares..."*<sup>98</sup>.

Estas imágenes se vieron alteradas por la aparición y desarrollo de la industria del calzado, que se produjo por la conjunción de una serie de factores estratégicos.

En primer lugar, la situación estratégica de la ciudad en el eje de comunicaciones que enlaza Madrid con Valencia y Alicante. Según la Guía General de Francesc Cabanes de 1830, y teniendo en cuenta la organización radial de comunicaciones del estado español, no había desde el siglo XVIII una vía más importante que la carretera de Madrid- Valencia y Barcelona por Albacete, carretera de primer orden construida en tiempos de Carlos III. Albacete se configura como cruce de caminos que enlaza La Mancha con el Levante. Almansa se localiza como segundo núcleo de comunicaciones<sup>99</sup>. Todo esto se ve reafirmado en 1858 con la inauguración de la línea férrea Madrid- Alicante por Albacete y Almansa. El ferrocarril va a permitir agilizar el tráfico y abaratar costos, hechos ambos de enorme importancia para el desarrollo de la actividad económica.

Por otro lado, se constata la existencia de un contingente artesanal muy numeroso en el que destaca el de la fabricación de calzado. En el censo de 1887 el papel de los zapateros es muy importante dentro de ese 17% de activos dedicados al sector artesanal, en cifras absolutas alcanzan la cifra de 150 operarios artesanos. Desde hace más de un siglo se venía observando el protagonismo del ramo, el número era de 32, junto a 23 alpargateros. Este gremio supera las necesidades de consumo de una población pequeña y de bajo nivel adquisitivo. Además, la industria zapatera exige un alto grado de cualificación de la mano de obra. A los maestros zapateros se les exigía largos años de aprendizaje y oficialía.

En tercer lugar, el importante papel de la arriería en la comercialización de los productos artesanales. Hay que reseñar un alto número de arrieros, 76, al que hay que

---

<sup>98</sup> Madoz, Pascual: *Diccionario Geográfico-Estadístico-Histórico de España y sus colonias de Ultramar*. Madrid, Lit-Tipográfico de P. Madoz y L. Sagasti. 1845-1850.

<sup>99</sup> Bernabé Maestre, José María: *Indústria i subdesenvolupament al país Valencià*. Ob. cit., pag. 10.

sumar la presencia de 5 carreteros. Este hecho, induce a pensar que esta actividad, posibilitaba la entrada fácil de materias primas y la salida de excedentes.

Otro punto importante a destacar, como factor influyente en el desarrollo económico, es la Feria de Albacete<sup>100</sup>. Con tradición desde el siglo XIV era una feria destinada tanto a mayoristas como a minoristas. Celebrada en diferentes días y destinada fundamentalmente al comercio de ganado, entre ellos animales de carga, textiles y quincalla. Pero, también, era un lugar en el que se comercializan todos aquellos excedentes de calzado de la vecina localidad de Almansa<sup>101</sup>. En 1783 se inaugura el recinto ferial que permanece en la actualidad. En aquellos momentos es precisamente uno de los centros comerciales más significativos, junto con Valencia y Alicante. Almansa se encuentra en la encrucijada de estos núcleos<sup>102</sup>.

La confluencia de estos factores propiciaron la emergencia y el progresivo auge de esta industria, sin olvidar el papel desempeñado por una familia de comerciantes, con

---

<sup>100</sup> Como ya hemos visto la fiesta mayor por excelencia en Albacete es su Feria, que se celebra 7 al 17 de septiembre, y en honor a su patrona, la Virgen de los Llanos, y está declarada de Interés Turístico Nacional. Esta Feria, que empezó celebrándose en el propio casco de Albacete, se trasladaría en el siglo XVII al paraje de Los Llanos, donde se había iniciado el culto popular a la Patrona, y donde, posteriormente, en torno al año 1672, se fundaría un convento de Franciscanos, adosado a la ermita de la Virgen de Los Llanos. La antigua Feria de los días de San Andrés o de San Agustín, cambió nuevamente de fechas y empezó a celebrarse el día 8 de septiembre, como una actividad económica paralela a la romería de la Virgen. El 6 de marzo de 1710, Felipe V concedía un privilegio de confirmación de la Feria, en el que se recuerda expresamente su origen de 1375. La Feria de Ganado se acerca de nuevo al núcleo urbano y en 1783 se construyó el embrión del actual edificio del Recinto Ferial, conocido como La Sartén. Estableciéndose la Feria definitivamente en la población. Por estas fechas comienza el resurgir económico de Albacete, ligado al establecimiento definitivo de su Feria, verdadero centro de peregrinación comercial hacia la ciudad de gentes de todas las comarcas vecinas, e incluso procedentes de otras ciudades como Andalucía, Murcia, Valencia, etc. Esta gran afluencia de feriantes de todas las provincias limítrofes, y aún de algunas bastante alejadas, constituye la base más progresiva de la historia de Albacete. Las cifras de concurrencia de algunos años, por ejemplo de 1831, en el que se traen de lugares lejanos 56.744 cabezas de ganado mayor para venderse en “La Cuerda”, colocan a la Feria de Albacete a la cabeza de todas las de España. La influencia histórica de la Feria en el progreso de Albacete se manifiesta también en la inmigración que ha afluído a la ciudad de elementos humanos muy positivos. Muchos de los comerciantes e industriales que se establecieron en Albacete durante los siglos XVIII al XIX, lo hicieron primeramente como feriantes, que se establecerían después definitivamente considerando el gran futuro que veían en Albacete.

<sup>101</sup> Bernabé Maestre, reafirma la importancia de los mercados locales, desarrollados en ferias y mercados, para la venta de calzado, especialmente la feria de Albacete: *“Pel que fa a la venda del calçat, sembla que tingué particular importància la fira d’Albacete, ja que tant a Almansa com a Elda, es reconeix que la major part de la producció d’aquests artesans es venia allí”*. Además afirma: *“El senyor Navarro Pastor, d’Elda, ens indicà Yecla i la Mancha com a principals mercats; el senyor Coloma de Almansa, ens digué que el client principal havia estat la fira d’Albacete; queda molta gent que encara recorda haver anat de fira en fira, sobretot a la d’Albacete, a vendre sabates”*, *Indústria i subdesenvolupament...* ob. cit., 1995, p. 61.

<sup>102</sup> Referencias sobre la importancia de la Feria de Albacete no sólo en las localidades cercanas sino también en localidades del corredor del Vinalopó las encontramos en Valero Eacandel y otros *“Elda, 1832-1980 Industria del calzado y transformación social”*. p. 14, donde cita a un joven oficial zapatero, Ramón Ganga, que marcha a Albacete, un septiembre de principios de siglo, *“posiblemente a la feria de dicha ciudad, citada en ocasiones como uno de los puntos de venta fundamentales para los primeros eldenses”*.

una potente capacidad empresarial y con importantes contactos en el exterior: la familia Coloma<sup>103</sup>. Esta familia desde 1815 con Antonio Coloma Gil pertenece a diferentes logias Masónicas<sup>104</sup>. En Marzo de 1880 fue creada la logia almanseña conocida como "Rosa nº 171", constituida por 43 miembros. Entre los comerciantes e industriales, que pertenecían a esta logia aparece el nombre de Antonio Coloma Gil, padre de toda esta dinastía de artesanos e industriales, y además se mencionan los nombres de su hijo, Francisco Coloma Sáez y el de su nieto Aniceto Coloma Martínez<sup>105</sup>. Algunos estudiosos de la industria del calzado, como Bernabé Maestre, consideran que los contactos establecidos por la masonería propiciaron las condiciones para la creación de una industrialización importante en la localidad de Almansa<sup>106</sup>.

### **2.2.3 “Zapatero a tus zapatos”: Trabajo y organización de los talleres artesanales.**

*“Lo único que se sabe referente a Almansa es que, a mediados del siglo pasado, existían cuatro o cinco talleres, en su mayoría de tipo familiar, los cuales, a medida que ha transcurrido el tiempo, se han ido transformando, perfeccionando y creciendo, hasta llegar a ser en la actualidad, la industria mas importante del pueblo y constituir, además, un orgullo para España”<sup>107</sup>.*

Las actividades manufactureras predominantes estaban constituidas por pequeños artesanos que en un momento dado se transformaron en talleres destinados fundamentalmente para el autoconsumo local y que, posteriormente, algunos de sus productos se comercializarían a través de los mercados locales. Los talleres estaban compuestos habitualmente por un maestro y por algunos aprendices. La tradición zapatera de la localidad exigía un alto grado de cualificación de su mano de obra, como

---

<sup>103</sup> Para seguir las relaciones de la saga de los Coloma véase el Árbol Genealógico que incluimos en el Anexo Documental.

<sup>104</sup> Sobre la creación de la Logia, la disolución y la creación de las siguientes, así como la vinculación de la familia Coloma a la masonería se dedicará especial atención en los capítulos tres y cinco.

<sup>105</sup> Ayala, Jose Antonio: *La masonería en Albacete a finales del siglo XIX* Instituto de Estudios Albacetenses. Serie ensayos Históricos y Científicos, núm. 35, Albacete. 1988, pp. 125-127.

<sup>106</sup> Entrevista realizada a Bernabé Maestre en febrero de 1994. Las vinculaciones de la familia Coloma con la Masonería serán tratadas en varios puntos a lo largo de la tesis.

<sup>107</sup> Coloma, Viriato: *Desarrollo de la Industria del calzado en Almansa*. p. 1. Ejemplar manuscrito inédito. Viriato Coloma bisnieto de Antonio Coloma Gil. Gracias a la amabilidad de la familia Coloma especialmente a su hija Maria Elena Coloma, podemos disponer hoy de dos manuscritos realizados por su padre *Iniciación y Desarrollo de la Industria del calzado en Almansa y Transporte de hacienda con carros de un par*, a finales de los años treinta.

vamos a ver a lo largo de este apartado, a los maestros zapateros se les exigían largos años de aprendizaje y oficialía.

Las técnicas, herramientas y materias primas utilizadas para la confección de calzado manual, fueron mejorándose y sustituyéndose a medida que se produjo la incorporación de maquinaria en los talleres artesanos de calzado de finales del siglo XIX. En este caso, la maquinaria utilizada era una máquina de coser Singer, pero este fue el inicio de una mecanización posterior, de la cual Almansa y la fábrica de Calzados Francisco Coloma y Cía, se convirtieron en pioneras, debido a los contactos que estos industriales mantenían con las empresas norteamericanas. La llegada de las máquinas de la empresa United Shoes Machinery Company marcó la verdadera innovación tecnológica. Esto lleva consigo cambios en la organización de la empresa y también unos cambios sociales que llevan a la población de Almansa a pasar por una de sus épocas más florecientes de la mano de la industria del calzado. Pero veamos como era el panorama anterior.

#### **2.2.3.1 La unidad familiar, base de los talleres zapateros.**

Los talleres artesanos zapateros que nos ocupan, mantienen la configuración tradicional gremial<sup>108</sup>, a pesar de su abolición en el año 1836. Las prácticas y la organización del trabajo estaban fuertemente enraizadas entre los artesanos<sup>109</sup> y la herencia y la transmisión del oficio era uno de los patrones más establecidos. Así vemos, por ejemplo, en el caso de la familia Coloma, como Antonio Coloma Gil es el primer artesano zapatero de la familia, que queda registrado en 1815<sup>110</sup>. A finales del siglo XIX, los talleres zapateros se dibujan como pequeños talleres domiciliarios que giran en torno a la unidad familiar. Las dinámicas de trabajo de las manufacturas rurales van marcadas por el carácter estacional de la agricultura. Esta dinámica de trabajo es propia también de otros lugares en la península, asimismo en Europa.

Partiendo del contexto rural en el que nos situamos, es el ciclo agrícola y su consiguiente desocupación estacional, el que determina las actividades de una economía

---

<sup>108</sup> Para un estudio detallado sobre los gremios de zapateros. Véase, Piles Ros L.: *Estudio sobre el gremio de zapateros*. Ecmo. Ayuntamiento de Valencia, 1959. Mas reciente, sobre los gremios zapateros de Palma de Mallorca véase, Escartín: *La ciutat amuntegada*: ... ob. cit. 2001.

<sup>109</sup> Manera, C.: *Las islas del calzado*... ob. cit , p.35, 2002.

<sup>110</sup> Este es el caso de muchas familias zapateras europeas que más tarde se constituirían en grandes empresas como la considerada mayor empresa de calzado de Europa Bata creada por Thomas Bata. Nació en el seno de una familia con una larga tradición zapatera, que remonta su actividad artesanal al siglo XVII, con diez generaciones de zapateros. Para más información se puede consultar el apéndice documental sobre Thomas Bata.

campesina de subsistencia. Estas actividades, en el caso del calzado, permiten completar los ingresos necesarios para la supervivencia familiar. Según Medick, *“la familia funcionaba objetivamente como un motor interno de crecimiento en el proceso de expansión de la proto-industrialización precisamente porque subjetivamente quedaba atada a las normas y a las reglas de comportamiento de la economía familiar de subsistencia tradicional”*. El trabajo de mujeres y niños<sup>111</sup> como parte importante, aunque invisible a las estadísticas, e infravalorado en el entorno familiar y social, representaba una aportación sustancial, aún siendo difícilmente cuantificable en la economía familiar.

La composición del taller se planteaba de la siguiente manera: *“el maestro, unos cuantos oficiales y uno o dos aprendices, además de la esposa del maestro, constituían al parecer, el establecimiento típico ideal del artesano”*<sup>112</sup>. Los miembros de la familia participaban de forma activa en las fases del proceso productivo, dirigidas por el cabeza de familia que era el maestro. Los artesanos zapateros habían aprendido el oficio trabajando al lado del maestro zapatero durante años y conocían, por tanto, todo el proceso de elaboración del calzado. Algunos eran hijos de zapateros y otros tenían diferentes antecedentes familiares relacionadas con esta actividad. Los aprendices, antes de dicha abolición, estaban sujetos a una serie de reglamentaciones gremiales que marcaban las relaciones laborales: *“El mestre es comprometia a ensenyar Llòfici de sabater al Jove encartat i aquest no rebia cap retribució monetària a canvi, encara que podia ser recompensat amb algun pagament amb espècies”*<sup>113</sup>.

No obstante, las mujeres también realizaban actividades de aprendices. En 1887, el ingeniero Pedro de Alcántara Peña, se refería a las niñas mallorquinas: *“por lo general*

---

<sup>111</sup> Camps, Enriqueta: “Trabajo infantil y estrategias familiares durante los primeros estadios de la industrialización catalana (1850-1925). Esbozos a partir del estudio de un caso” *Cuadernos de Historia Contemporánea*. Vol. 24, 2002, pp. 263-279; Camps i Cura, Enriqueta (1996): “Family strategies and children’s work patterns: Some insights from industrialising Catalonia”, en Hugh Cunningham y Pier Paolo Viazzo, *Child labour in historical perspective —1800-1985—. Case studies from Europe, Japan and Colombia*. Y en Camps-Cura, Enriqueta: “Transitions in women’s and children’s work patterns and implications for the study of the family income and the household structure”, *The History of the Family. An international Quarterly* (3:2), 1998. Para analizar como el hogar hacía un uso muy flexible de sus recursos humanos incluidos los niños y las niñas durante la primera industrialización y durante el período de entreguerras, véase Horrell, Sara, y Humphries, Jane: “Child labour in british industrialization”, En Michael Lavalette, *Child labour in Britain in Xixth And Xxth Centuries*, Liverpool University Press, 1999; Wall, Richard: “Work, welfare and the family: an illustration of the adaptive family economy”, En Lloid Blonfield, Smith, R., y Wrihston, K.: *The world we have gained*, Oxford: Blackwell, 1986. Específicamente sobre el trabajo de mujeres en niños en contextos rurales en España se puede consultar Borrás Llop, José María: “El trabajo infantil en el mundo rural español, 1849-1936. Género, edades y ocupaciones”, en José Miguel Martínez Carrión: *El nivel de vida en la España rural*, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2002.

<sup>112</sup> Scott, Joan W.: *Women, Work and Family*. New York. Routledge, 1987, p. 157.

<sup>113</sup> Escartín, J.M.: *La ciutat amuntegada*: ... ob. cit. p. 67, 2001.



*a la edad de 12 años las colocaban sus padres jornaleros, como aprendices en casa (...), de un zapatero, u o en otra industria en que se emplee el trabajo de la mujer”<sup>114</sup>.*

El trabajo de las mujeres en las comunidades agrarias se situaba en un plano de subordinación y dependiente del ciclo de vida familiar. Este ciclo se considera como la dimensión económica de la explotación y un factor que afecta a la unidad familiar de forma global, pero que sobre todo incide en las mujeres, por estar relacionado con la carga de trabajo doméstico. Barthez<sup>115</sup> plantea que las explotaciones agrarias como empresas familiares, constituyen un espacio en el que hogar y trabajo, familia y economía se confunden en el mismo tiempo y espacio.

En el caso de la producción de calzado, las labores de las mujeres dentro estos talleres se centran en actividades complementarias al taller y fundamentalmente como aparadoras y guarnecedoras. Las actividades eran realizadas en trabajo a domicilio y se convierte en un trabajo considerado ayuda familiar. El trabajo de las mujeres, en la esfera productiva, se asocia a ese concepto de ayuda familiar. Narotzky<sup>116</sup> establece diferentes dimensiones a este concepto. En primer lugar, el trabajo es ayuda porque no es el trabajo principal que corresponde a la mujer en la división sexual del trabajo, que establece las distintas funciones masculinas y femeninas dentro del grupo doméstico. En segundo lugar, es ayuda porque complementa los ingresos principales del cabeza de familia idealmente masculino. Tercero, porque, no siendo la función socioeconómica principal de la mujer, su incursión en el mundo del trabajo productivo se percibe como circunstancial, como discontinua en el tiempo; esto va ligado al ciclo de fertilidad de la mujer y a su papel en el ámbito de la reproducción. Cuarto, es ayuda cuando las relaciones de producción se imbrican en una red de obligaciones y reciprocidades centradas en el grupo doméstico, como son las de parentesco y vecindad. En quinto lugar, resalta la importancia del adiestramiento femenino, pues se lleva a cabo dentro del grupo doméstico y por tanto no de modo formal. En último lugar, en aquellos casos en que el trabajo se realiza en el espacio doméstico, se caracteriza por presentarse como intersticial al trabajo con fines reproductivos propio de la mujer.

Son precisamente todos estos condicionantes los que determinaban que las mujeres se incorporaran de forma más visible al mercado de trabajo cuando eran

---

<sup>114</sup> Texto extraído de “Producción dispersa, mercado de trabajo y economía sumergida: el calzado de Mallorca 1830- 1950” de Joana Maria Escatin en *¿Privilegios o eficiencia? Mujeres y hombres en los mercados de trabajo* dirigido por Carmen Sarasúa y Lina Gálvez ob. cit. p 314.

<sup>115</sup> Barthez, A.: *Famille, travail et Agriculture*, Paris, Ed. Economica, 189 pp.

<sup>116</sup> Véase el trabajo pionero de Susana Narotzky: *Trabajar en familia. Mujeres, hogares y talleres*. Ediciones Alfons el Magnànim. 1988.

mujeres jóvenes solteras<sup>117</sup>. Cuando las mujeres contraían matrimonio se encontraban más supeditadas, si cabe, a sus responsabilidades en el espacio reproductivo y doméstico debido a la ideología dominante<sup>118</sup>.

En el caso de los talleres artesanos de calzado, como hemos podido observar, el trabajo se realizaba físicamente en el entorno doméstico y estas características planteadas en torno al trabajo femenino tienen una vigencia muy palpable. Que las mujeres trabajaban en el calzado desde sus propios hogares es sabido e institucionalizado, como se recoge en el mismo Reglamento de La Luz Sociedad de zapateros, cortadores y guarnicioneros de Almansa en 1904. En concreto, en el artículo 14 del Capítulo Tercero de dicho reglamento, se recogía lo siguiente: “*Las guarnecedoras contribuirán con la cuota de diez céntimos de peseta semanales, a estas compañeras se les cobrará la cuota a domicilio, la última semana de cada mes*”. Pero además, en el mismo texto, se plantean diferencias de trato económicas, en relación con el pago de las cuotas: “*Cada asociado satisfará semanalmente la cantidad de quince céntimos de peseta; con dicha cantidad se atenderá a los gastos de entretenimiento de la Sociedad; a hacer efectivo lo que dispone el primer apartado del artículo 2 (que fijaba que en caso de defunción de cualquier socio que perteneciera a la sociedad un año, se le abonaría a la familia treinta pesetas) y a procurara el mejoramiento de los obreros de otros oficios*”. Con respecto a los aprendices se recogía en el artículo 13

---

<sup>117</sup> Otra cuestión interesante a analizar es la aportación económica de mujeres y niños a los presupuestos familiares. Le Play en *L'Organisation de la Famille* Editions Tequi 1871 parece ser uno de los científicos sociales en interesarse por el tema. Los estudios sobre familia son continuados por Laslett, Peter y Richard Wall. *Household and Family in Past Time*. Cambridge: Cambridge University Press. 1972. En España los estudios sobre familia y reproducción social Chacón Jiménez, Francisco: “La familia en España, una historia por hacer” *La Familia en la España mediterránea (siglos XV- XIX)*. coord. por Pierre Vilar, Crítica, 1987, pp. 13-35 y en “Una aproximación a la historia de la familia en España a través de las fuentes bibliográficas durante el siglo XX” en *Sin distancias: familia y tendencias historiográficas en el siglo XX*. Coord. por Eni de Mesquita Samara, Teresa Lozano Armendares, Francisco Chacón Jiménez, Antonio Irigoyen López, Murcia, Universidad de Murcia, 2002, pp. 63-84 y específicamente situándose en la provincia de Albacete, García González, F.: *Las estrategias de la diferencia. Familia y reproducción social en la Sierra* (Alcaraz, siglo XVIII), Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica (Serie Estudios), 2000.

<sup>118</sup> Sobre ejemplos concretos véase Escartín J. M.: “Producción dispersa, mercado de trabajo y economía sumergida: el calzado de Mallorca 1830- 1950” en el caso del calzado y Ballesteros Doncel, Esmeralda en mujeres en el mundo ferroviario: “La construcción del empleo ferroviario como una profesión masculina, 1857-1962” los dos en *¿Privilegios o eficiencia?: mujeres y hombres en los mercados de trabajo*. Lina Gálvez Muñoz (ed. lit.), Carmen Sarasúa García (ed. lit.), ob. cit., pp. 335-355. Candela P. en *Cigarreras madrileñas: trabajo y vida: (1888-1927)*. Madrid, Fundación Tabacalera, Editorial Tecnos, 1997, estudia el caso de las cigarreras madrileñas, analizando las estructuras familiares en el marco de la atmósfera industrial de principios del siglo XX. En este caso, el 37 por 100 de las cigarreras se declaran cabeza de familia en 1900.

*“Podrán ingresar en la Sociedad los aprendices mayores de 16 años, abonando cuando trabajen, la cantidad de diez céntimos de peseta, y percibirán el socorro que la Junta General acuerde, en caso de que tengan que abandonar el trabajo”<sup>119</sup>.*

### **2.2.3.2 Descripción de los talleres, procesos de trabajo, materias primas y herramientas.**

La mayoría de los talleres zapateros almanseños, a lo largo del siglo XIX, estaban emplazados en las buhardillas y a ellos se accedía por medio de una escalera de madera. Solían tener los techos bajos, con las dificultades de movimiento que esto conllevaba. Según las circunstancias y dimensiones del local, en cada uno de estos talleres trabajaban de dos a seis personas. Cada una de ellas necesitaba el sitio necesario para colocar su banqueta, para poder mover los brazos hacia adelante y hacia los lados y, evidentemente, tenían que tener el espacio suficiente para poder trabajar. Todo eso, en un espacio con unas dimensiones que eran, por término medio, de tres metros de largo por dos metros y medio de ancho. Viriato Coloma<sup>120</sup> describe estos espacios de la siguiente manera: *“El techo y las paredes de estos locales estaban sin enlucir, los pisos con una mano de yeso, y se almacenaban en ellos los trastos viejos y desechos de la casa y todo aquello que no haciendo falta para el uso doméstico inmediato, se utilizaba para algo en ciertas épocas del año. Estaban convertidos en verdaderos museos: hormas que representaban la moda de medio siglo atrás, paraguas viejos, sillas rotas, botas con los pisos completamente consumidos por el uso, alguna vez un reloj de pared antiguo que ya no marchaba, sombreros viejos, y toda una serie de chirimbolos y baratijas que el maestro consideraba prudente guardar, por si en el transcurso de siete años por lo menos, pudiesen hacer falta alguna vez”.*

El proceso tradicional de trabajo en los talleres artesanos ya estaba marcado, por las diferencias de trabajo femenino y masculino que iremos desgranando en este apartado. De un lado los hombres realizaban las labores de montado, con todas las subfases que se detallan en el punto siguiente y de otra, las mujeres efectuaban las

---

<sup>119</sup> El Reglamento de “La Luz” Sociedad de obreros oficiales zapateros, cortadores y guarnecedoras se crea con el objeto de *“mejorar las condiciones del trabajo, moral y materialmente, de los que pertenezcan a ella y ayudar a que consigan lo mismo los obreros de otros oficios”* Esto da idea de la importancia que tenían los trabajadores del calzado en Almansa. Ya se había planteado por parte de otros autores, entre ellos Escartin, J. M.: “Producción dispersa, mercado de trabajo...” ob. cit 2003, que los trabajadores del cuero han sido muy combativos en la historia, en la Europa del siglo XIX los zapateros tenían fama de ser uno de los colectivos más radicales del conjunto de obreros y artesanos.

<sup>120</sup> Coloma, Viriato: *Iniciación y desarrollo...* ob.cit. pp. 2- 3.

labores relacionadas fundamentalmente con la fase de cosido, denominado guarnecido o aparado según las zonas<sup>121</sup>. El corte era inicialmente una tarea llevada a cabo por hombres y paulatinamente fue una actividad realizada por mujeres.

En las siguientes imágenes se puede observar el proceso de elaboración del calzado artesano<sup>122</sup> en este contexto temporal que estamos analizando, pero que puede servir de base para cualquier proceso manual llevado a cabo de forma atemporal. En un primer momento se analiza y se estudia el pie al que va a corresponder el zapato. Tras la elección del diseño se cortan en la piel seleccionada, las piezas necesarias para la elaboración del zapato. Para ello, y previamente, se habrán fabricado unos patrones de cartón que guían a la cuchilla durante el proceso. Las piezas que componen el zapato son la pala, el talón, la portezuela y la trasera, además de la plantilla y suela. Estas piezas, una vez cortadas, son rebajadas en sus cantos para facilitar el cosido y evitar arrugas. Una vez cortadas y rebajadas las piezas del zapato se procede a su cosido. De forma manual se van enlazando las distintas partes que darán forma al corte. Se conoce como corte el conjunto de piezas de piel una vez cosidas aunque, de momento, sin forma y sin consistencia. La puntera es otro elemento que dará solidez al zapato en la parte delantera. También, como el contrafuerte, ha sido almidonada para endurecerla. Después se coloca en la punta anterior del zapato.



Fuente: <http://www.museocalzado.com/modules.php?name=News&file=article&sid=283>

<sup>121</sup> Nadal, J.: “La transición del zapato manual... “. ob. cit. 1994, planteaba que la participación de las mujeres en la elaboración de un zapato no debe despreciarse, tanto en el corte de la piel y la suela como en el cosido de las diferentes partes, el montaje sobre la horma y la unión del corte con la suela son tareas delicadas, solo al alcance de personal cualificado. También Escartín, J. M.: “Producción dispersa, mercado de trabajo...” ob. cit 2003, recogía el testimonio de Francisco Duran inspector mallorquín que recalaba que algunas de las importantes fases del proceso productivo del calzado son efectuadas por mujeres: “ *el trabajo de las mujeres consiste en el cosido de todas las piezas, que constituyen el corte tanto a mano como a máquina, y estas son auxiliadas por una aprendiz*”.

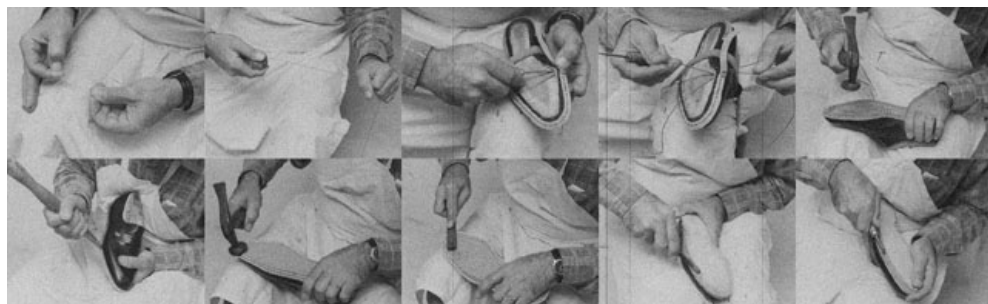
<sup>122</sup> Reproducción del proceso en base los estudios realizados por Amat Amet, principalmente su libro: *Calzado Artesano y Ortopédico*; Gráficas Díaz, Elda, 1999.

La plantilla es una pieza de cuero que dará consistencia al zapato en su base. Esta plantilla se ajusta a la planta de la horma mediante un par de clavos y con una cuchilla se corte el material sobrante en los bordes. Después se humedece la zona exterior y se rebaja su grosor para facilitar el posterior empalmillado o cosido del corte y la suela. El contrafuerte, junto con la puntera, es un elemento que dará solidez a la parte trasera del zapato. Es una pieza de forro que se coloca en el interior, pegada en el talón; después, el corte se centra sobre la horma, se ajusta y se clava a la plantilla mediante chinchas. Es el montado del zapato.



Fuente: <http://www.museocalzado.com/modules.php?name=News&file=article&sid=283>

A continuación, se cose el corte a la plantilla y se prepara el zapato para la posterior colocación de la suela. Todo es posible gracias al cerquillo, un tira de piel estrecha que se empalmilla (o cose) en el contorno de la plantilla mediante un hilo de siete cabos, suavizado con cera o pez. Antes se habrán realizado las hendiduras necesarias para dicho cosido, dada la dureza de los materiales. Este cerquillo une pues corte y plantilla, y a él se coserá también la suela.



Fuente: <http://www.museocalzado.com/modules.php?name=News&file=article&sid=283>

Tras ajustar la suela a la plantilla y eliminar los cantos sobrantes, se procede a su cosido. Para ello es necesario abrir previamente la suela. Con una cuchilla se corta por la mitad la suela, pero sólo en su perímetro y con una profundidad de un centímetro aproximadamente, y allí se marcan los puntos del cosido. Se cose la suela al cerquillo y, posteriormente, se pega la parte de suela levantada para proteger los puntos del cosido. Una vez colocada la suela y biselado el canto para embellecer el zapato, hay que colocar el tacón. Éste suele contar de tres tapas superpuestas, a las que se añade una cuarta tapa antideslizante. Tras lijar el canto de esta última, se tinta con cuidado para no manchar la piel y darle el mismo tono a todas las tapas. En este momento ya se puede sacar la horma del zapato.

El zapato ya está casi concluido. En esta última fase se procede a perforar las carrilleras para poner los ojetes u orificios por donde pasan los cordones. Se colocan las plantillas en el interior del zapato para hacerlo más cómodo y se pinta el borde de la suela del mismo tono que el tacón. Se colocan los cordones y adornos finales y el zapato está listo para ser calzado.



Fuente: <http://www.museocalzado.com/modules.php?name=News&file=article&sid=283>

**Las pieles** utilizadas para elaborar el zapato artesano debían cumplir dos especificidades, por un lado la piel tenía que ser de calidad, pero, por otro lado, no debían ser excesivamente caras, sino podía ser rechazado por cualquiera de los dos motivos. Las pieles para empeine y forro se vendían en almacenes especializados. Para empeine se empleaba las de ganado bovino y para forrería se empleaba la badana, la piel de cordero u oveja; este tipo de piel posee notables propiedades como aislante, absorbe la humedad y es calorífica. Las pieles siguen un proceso hasta llegar al curtido que

consta de los siguientes tratamientos<sup>123</sup>, que tienen como objetivo retirar de la piel las materias sobrantes: ribera, apelambrado, depilado- descarnado y desencalado- rendido.

El curtido propiamente dicho consiste en poner la piel en contacto con el material curtiente, que podrán ser de origen vegetal, mineral o artificial, empleándose unos u otros en función del cuero que se desea obtener. Los pasos que se siguen son la tintura, el engrase, secado y el acabado. Las pieles llegan al zapatero artesano de muy distintas maneras y según el tipo de acabado su trabajo se va a ver condicionado. Según el tipo de piel se realizará uno u otro tratamiento aplicándoles diferentes productos: grasas, ceras, anilinas, disolventes.

**El cuero para suelas** se comercializa por su peso y también por sus espesores. Se suele curtir vegetalmente.

**Los hilos para el cosido** empleado por el zapatero artesano, son los de origen vegetal, es decir, lino, cáñamo, ramia, algodón o rayón. El tipo de calzado que realizaba la fabrica Coloma era el Goodyear o sistema empalmillado, igual que el zapatero artesano, incorporando nueva maquinaria y utilizando para coser un tipo de hilo empegado.

La lista de herramientas utilizadas por el zapatero artesano es demasiado extensa para exponerla con todo detalle. Por tanto, vamos a mencionar aquellas de mayor importancia, que se necesitan para el tipo de calzado empalmillado, basándonos en los estudios realizados por José Maria Amat Amer<sup>124</sup>.

El **hilo empegado** necesita en sus extremos una parte rígida para poder pasarlos por los agujeros de la suela y el montado, anteriormente se utilizaban cerdas de jabalí.

Para perforar el cuero y coser es necesario emplear una **lezna**, especie de punzón afilado fabricado en acero y un mago de madera. Existen distintas leznas según la forma que tenga.

**La espiga de coser** es el tutor o guía empleado para pasar el hilo por el agujero hecho con la lezna.

**La cuchilla de cortador y la cuchilla de zapatero** son dos tipos de cuchillas de acero que difieren por su grosor y anchura. La cuchilla de cortador se enfunda en un protector de metal o cuero y recibe el nombre de fleje.

---

<sup>123</sup> Amat Amer, J.M.: *Calzado Artesano y Ortopédico...* ob cit pp. 73-74.

<sup>124</sup> Amat Amer, J.M.: *Calzado Artesano ...ob. cit.,* pp. 86-90.

El **tirapié**, instrumento de apoyo, que queda la horma o el zapato metido en horma, sujeto a la pierna y dispuesto para soportar la presiones del recortado de plantas, suelas o incluso cosido.

El **engrudo de almidón** se coloca en un recipiente llamado artesón.

Las **tenazas** tienen varias formas que varían en función del trabajo a realizar y se diferencia en la forma y en el sentido de las mandíbulas.

Los **martillos** para clavar y para asentar.

Las **bisagras** para pulir los cantos de la suela; el artesano zapatero la elegía o se la fabricaba en función de la longitud de la mano y de su fuerza.

La **pata de cabra** para el pulido de suelas y tacones.

El **punzón** para perforar y grabar.

El **bruñidor de madera** para sacar brillo a los cantos.

Los diferentes **hierros de lujar** que tienen formas para los cantos de las suelas.

Las **ruletas** para el marcado del canto de las suelas.

En la antigüedad la mesa de zapatero se llamaba velador. Esta mesa tenía cuatro escuadras en las esquinas para colocar en ellas globos de agua que actuaban de lupa al atravesarlos la luz que provenía de velas encendidas. Así, el zapatero podía alargar su jornada diaria y realizar zapatos por la noche recibiendo la “obra”, la luz que se refractaba a través del globo de agua<sup>125</sup>.

## 2.2.4 De los artesanos a los talleres zapateros.

En Europa, las industrias artesanas se fueron situando en zonas rurales desde la Edad Media hasta el siglo XVIII y constituir la mayor parte de la producción industrial a través del fenómeno de la proto-industrialización<sup>126</sup>. Según Kriedte, la proto-industrialización se denomina “*al desarrollo de regiones rurales en las que gran parte de la población vivía enteramente o en gran medida de la producción industrial de masa para mercados interregionales e internacionales*”<sup>127</sup>. El capital no se limitaría a la esfera de la circulación, sino que se incorporaría a la esfera de la producción transformando las

---

<sup>125</sup> Ibidem.

<sup>126</sup> Woolf, S.: “Los pobres, la protoindustrialización y la clase obrera: Italia del siglo XVI al sigloXIX)” en *Los pobres en La Europa Moderna*, Barcelona, Crítica: pp. 59-88.

<sup>127</sup> Kriedte, P, Medick, H y Schlumbohm, I.: *Industrialización antes de la industrialización*, Barcelona, Crítica 1986 Además sobre el inicio de la industrialización de la mano del calzado ver: Maluquer de Motes, J.: *España en la crisis de 1998. De la Gran Depresión a la modernización económica del siglo XX*, Barcelona, Ediciones Península 1999 y Manera, C.: “La industrializzazione nella periferia spagnola: il caso delle Isole Baleari (1780—1920), en Fontana (ed.): *Le vie dell'industrializzazione europeo. Sistema a confronto*, Bologna, Società editrice il Mulino, 1997, pp. 275-319.



relaciones de dicha producción. Narotzky<sup>128</sup> distingue entre el *petty commodity production*, en el que el producto pertenece al productor cuyo objetivo es obtener unos determinados valores de uso. Esta producción puede pasar a manos de un comerciante- intermediario que se encarga de colocarla en el mercado, y cuyo interés es el valor de cambio de la mercancía. En el *putting-out system*, el intermediario empresario vende la materia prima, alquila o vende la maquinaria y compra el producto final. Esto a menudo crea relaciones de dependencia en las que el productor adeuda parte de la materia prima y herramientas de producción que pagaron sus productos, creándose de esta forma un sistema en que el empresario proporciona los medios de producción aunque se ahorra costes y compra de hecho la capacidad de trabajo concentrada en el producto terminado.

En esta línea, algunos autores<sup>129</sup> plantean la hipótesis sobre el nacimiento de los primeros talleres en Almansa: aparece como un pequeño capital comercial- artesanal, el de las tenerías locales, estimula la producción de zapatos. Así describe el inicio de los talleres en Almansa, Bernabé Maestre: “*A Almansa...La primera iniciativa la va prendre un blanquer (tres nocs)- Aniceto Coloma, amb quis’havien endeudat els sabaters de la ciutat; motiu pel qual comenta a lliurara los matèries primes, cobrant amb el producte i comercializant-lo ell matètx. Aço va ocórrer el 1875. El negoci fou tan pròsper, que al poc de temps qabandoná la blanqueria per dedicarse al caçat*”. Además señala que en esa época un número importante de zapateros en Almansa que eran originarios de las poblaciones cercanas: Caudete, Pétrola, Corral Rubio Ayora, etc<sup>130</sup>.

Previamente hay que partir de un número de artesanos que comercializarían sus productos ellos mismos, o en contacto con los arrieros locales. En un momento de crisis en que el artesano no puede pagar sus materias primas a los curtidores locales para sufragar su deuda venden su potencial de trabajo a sus deudores, la familia Coloma con lo que se establece una relación de dependencia. Surge así una estructura de trabajo, de tipo empresarial, caracterizado por un sistema de producción de "putting- out"<sup>131</sup>, el taller en este caso, es lugar de distribución de materias primas a los artesanos, los cuales

---

<sup>128</sup> Narotzky, S.: *Trabajar en familia, mujeres hogares*. ob. cit., 1988, p.52.

<sup>129</sup> Gómez Cortés, J.: Piqueras García, R.; Sánchez Uribe Larrea, M. J.; "Los orígenes de la industria. El caso de la familia ...", ob. cit., 1983. p. 356.

<sup>130</sup> Maestre, B.: *La industria del calzado en el Valle del ...* ob. cit. 1976, p.72.

<sup>131</sup> Para Sierra los patronos de la primera industrialización utilizaron el sistema putting-out como un modo de disciplina, en el cual el trabajador se veía privado del control sobre el producto de su trabajo y el patrón en contrapartida, se hacía un hueco irremplazable entre él y el mercado, aprovechando, las condiciones de aislamiento en las que el obrero campesino realizaba su trabajo. Sierra, J. M.: *El Obrero soñado...* ob. cit p. 23.

realizan la mayor parte del trabajo en sus casas, remitiéndose de nuevo al taller, para el acabado y comercialización<sup>132</sup>.

En el censo de población de 1887, aparecen registrados 150 zapateros. En este año en el libro de matrículas industriales se recogen 3 zapateros que cotizan a hacienda por el desempeño de su actividad: Francisco Coloma Sáez, Juan Arráez Gómez y Matías Villaescusa López. Este contingente supera las necesidades de consumo de una población pequeña y de bajo nivel adquisitivo. Estas unidades de producción se basaban en la utilización intensiva del factor trabajo y una escasa inversión en capital. Serían estos tres talleres de tipo *putting-out* para los que trabajarían la mayor parte de los zapateros censados. Estos talleres, mediante un proceso de autoacumulación, irían generando el capital suficiente para la creación de las primeras fábricas.

---

<sup>132</sup> Igual que sucedía en el resto de industrias la empresa checoslovaca Bata también utilizó este sistema como forma de reclutamiento y de disciplinamiento hacia sus pasos al *system factory*.

### Estructura profesional de Almansa según censo de población de 1887.

Sector agrario:	2355 activos	61,3%
Propietarios	329	
Labradores	268	
Jornaleros	1.651	
Pastores	107	
Sector artesano:	649 activos	16,9%
Zapateros	150	
Curtidores	5	
Alpargateros	6	
Aparadores	39	
Albañiles	133	
Carpinteros	60	
Herreros	53	
Horneros	51	
Sastres	51	
Molineros	27	
Bodegueros	14	
Tejedores	12	
Otros	46	
Sector servicios:	838 activos	21,8%
Sirvientes	234	
Ferrovianos	143	
Comercio	107	
Carreteros	77	
Funcionarios	66	
Religiosos	45	
Lavanderas	51	
Militares	19	
Maestros	15	
Mesoneros	9	
Arrieros	3	
Otros	70	

Fuente Censo de 1887 y Gómez Cortés, J, Piqueras García, R Sánchez Uribe Larrea, M. J.: "Los orígenes de la industria. El caso de la familia Coloma" *Actas del Congreso de Historia de Albacete*. Instituto de Estudios Albacetenses. Albacete 1983. Pag 357.

### 2.3. La constitución de la fábrica de calzados Hijos de Francisco Coloma y su crecimiento.

Francisco Coloma era hijo de Antonio Coloma Gil (1815), que tenía un pequeño taller artesano de zapatos. Francisco Coloma hasta aproximadamente 1890-1891, tenía un comercio de curtidos en el que comercializaba las pieles preparadas en la tenería de

su hermano Antonio. A partir de esa fecha, en el libro de matrículas industriales aparece la fábrica de curtidos a nombre de Francisco, por lo que en 1894- 1895 este cotiza en base a tres conceptos distintos: por una fábrica de curtidos, por su condición de zapatero y por una tienda de loza ordinaria. En este mismo año se registran tres zapateros más, todos ellos naturales de Almansa y cuyas edades superan los 50 años, son los predecesores de lo que más adelante serán importantes industrias.

En 1875 traslada Francisco Coloma su taller a un local más amplio cercano a su primitivo establecimiento, en la Esquina de la Virgen de Belén con la Calle del cura. La ampliación de aquella pequeña fábrica tuvo tal repercusión, que la Calle del Cura pasó a denominarse Calle Progreso. Esto se debe al efecto que producía que en una determinada calle se concentraran diariamente un grupo de personas a trabajar en un puesto fijo, cuando lo acostumbrado era ver a los jornaleros en la puerta de la Lonja del Ayuntamiento, con el objetivo de ser contratados por peonadas para el campo, con la eventualidad que eso conllevaba. Las viejas prácticas de reclutamiento destinadas a la captación de mano de obra para las tareas agrícolas, propias de una zona rural con una preeminencia de la economía agrícola, pasan a ser utilizadas como forma de reclutamiento, esta vez como jornaleros para una actividad preindustrial como era la zapatera<sup>133</sup>. Esto supuso un cambio muy importante en la sociedad almanseña, existiendo la posibilidad del paso de mano de obra del sector primario al secundario. Implicó además de cambios en los hábitos de trabajo y modificaciones en las condiciones de vida. Fue el germen de la movilización y la creación de organizaciones obreras, convirtiéndose en uno de los núcleos con mayor presencia sindical, además de la capital, Albacete<sup>134</sup>.

Pero también, podemos determinar la aparición por vez primera de la figura del asalariado. Años más tarde hacia 1894 se situaron en los antiguos locales del Teatro Artístico. Pero hubo épocas en las que coexistieron las dos. Estos locales no son talleres fabriles, en ellos se comercializaba y se realizaba la terminación del producto.

---

<sup>133</sup> Este sistema de reclutamiento y con el objetivo del control obrero pasa por sistemas de subcontratación y/o pago a destajo.

<sup>134</sup> El sindicalismo obrero se desarrolló lentamente durante las dos primeras décadas centrándose preferentemente, en Almansa y la capital, únicos centros donde se dejó notar la incipiente industrialización. Un informe de 1911 notificaba la existencia de 15 sociedades con 1.160 afiliados, apareciendo 9 en Almansa

Siguiendo con el sistema putting-out, las labores se realizarían en las casas<sup>135</sup> y en estos locales se acabaría el zapato.

Observamos que este proceso se repite en la mayoría de los procesos industrializadores<sup>136</sup>, si comparamos, por ejemplo, los paralelismos existentes entre la protoindustrialización de la industria del calzado con la experimentada en la zona castellana en el sector textil<sup>137</sup>. Pablo López<sup>138</sup>, plantea como los jornaleros de la industria rural son más bien campesinos, que se contratan en trabajos agrícolas o industriales manuales no especializados, normalmente a destajo y que se incorporan a este tipo de trabajos en épocas determinadas, cuando decae la intensidad del ciclo agrícola o cuando el trabajo en la agricultura no les permite sobrevivir.

Los primeros trabajadores industriales, obreros- campesinos y trabajadores de oficio y empresarios se enfrentaron a un proceso de cambios sin precedentes. José Sierra<sup>139</sup> determina dos problemas fundamentales.

El primero de ellos es relativo al reclutamiento de la fuerza de trabajo con respecto a dos vertientes. En relación a los *obreros campesinos*, señala la fuerte resistencia a vender su fuerza de trabajo en el mercado (libertad de vender su fuerza de trabajo) y de los *trabajadores de oficio* destaca su oposición a ser absorbidos por los nuevos hábitos laborales, acostumbrados a una gran autonomía, no aceptaban la sumisión a la jerarquía de fábrica. El principal problema, es que estos trabajadores cualificados cumplirían un papel relevante dentro de la nueva estructura<sup>140</sup>. Otro problema radicaba en la necesidad de vencer las viejas prácticas de trabajo

---

<sup>135</sup> Como afirma Fernando Javier García, este sería el origen de la economía sumergida en Almansa *La industria del calzado en Almansa: de los orígenes a la industria sumergida* Cuadernos de Estudios Locales nº 9- II Época. Almansa, Ediciones Asociación Torre Grande, 1990.

<sup>136</sup> Siguiendo las simetrías con la empresa Bata, encontramos como la captación obrera se realiza entre los campesinos de las zonas colindantes a Zlin, que lo hacen mediante un proceso de formación específico del oficio.

<sup>137</sup> Nieto, José A. y López, Victoria en "Trabajo femenino y proto-industrialización: Madrid y Castilla La Nueva (1750-1850)", Madrid, 1998, 35 pp. [xerocopiado], Se trató más bien de "*una industria predominantemente rural en la que el trabajo industrial representaba un empleo a tiempo parcial para los campesinos*". p. 3.

<sup>138</sup> López Calle, Pablo: *Paternalismo industrial y desarrollo del capitalismo: la fábrica de cementos El León de Guadalajara, 1900-1930* Madrid, Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid, 2004, 154 p.

<sup>139</sup> Sierra Álvarez José *El obrero soñado...* ob cit. 1990.

<sup>140</sup> También Bernabé Maestre planteaba la transición del campesino al salariado en la fábrica: "*La gran fábrica permitió la ocupación del jornalero de la tierra (con frecuencia de pueblos vecinos) sin ningún aprendizaje, pero el antiguo artesano, sin capital para estas instalaciones, pudo sobrevivir sobre la base tradicional del pequeño taller y el trabajo a domicilio, ocupando un personal que había pasado largos años de aprendizaje con un maestro y sabía hacer todo el zapato*" *La industria del calzado en el Valle del Vinalopó* ob. cit. 1976, p. 19.

preindustriales y sus vicios. En efecto, los usos y concepciones de tiempo de trabajo estaban fuertemente desajustados de la disciplina de fábrica.

Hacia 1899, el taller se instala en lo que será su emplazamiento último, un antiguo cuartel de caballería, que encontramos en las referencias de Madoz: *"También se halla al extremo Oeste, un espacioso cuartel de caballería capaz de 900 plazas, construido a fines del siglo pasado a expensas de la ciudad y regalado a S.M. después de concluido..."*<sup>141</sup>.

Para hacernos una idea de la grandeza del edificio este se componía de un solar de 23.322 metros cuadrados de los que 13.464 estaban destinados a patios, corrales, huertos y jardines y los restantes se encontraban edificadas.

En 1897- 1898, la condición de zapatero se cambia por la de fábrica de calzados, Herederos de Francisco Coloma Sáez. Este cambio de denominación se puede corresponder con un incremento del potencial productivo del establecimiento: la cotización de este empresario es de 687 pesetas, la de Juan Arráez 550, y las cotizaciones de los otros dos denominados todavía zapateros, es de 30 pesetas cada uno.

En los primeros momentos el abastecimiento de materias primas procedería de las empresas de curtidos valencianas. El papel que los curtidos locales pudieran tener en la etapa de los artesanos, que desembocó en la aparición de los primeros talleres, iría perdiendo paulatina importancia a nivel global. En el censo de 1887, residía en el domicilio de Francisco Coloma un curtidor valenciano que, según la familia, sería una especie de delegado de una importante fabrica valenciana. En 1903 ya no se registra la fábrica de curtidos, lo que confirma la tendencia hacia una total dependencia de las materias primas importadas. A partir de ese momento las pieles y cueros se comprarían principalmente de la zona del Levante, Valencia, y se comenzaría a traer algo de la región catalana, sobre todo de la zona de Igualada o Vic<sup>142</sup>. También cobra un papel determinante la zona de Santander.

La comercialización, en estos primeros momentos, corre a cargo de los propios fabricantes que actúan de viajeros durante determinadas épocas del año<sup>143</sup>. En una

---

<sup>141</sup> Madoz, P: *Diccionario...* ob. cit.

<sup>142</sup> Son estas zonas importantes productoras de pieles y cueros, así se recoge en la revista *La piel y sus industrias* donde aparece publicidad, en diferentes números, de las empresas curtidoras más relacionadas con Calzados Coloma, Pedro Mendicua y Tenería Moderna Franco- Española.

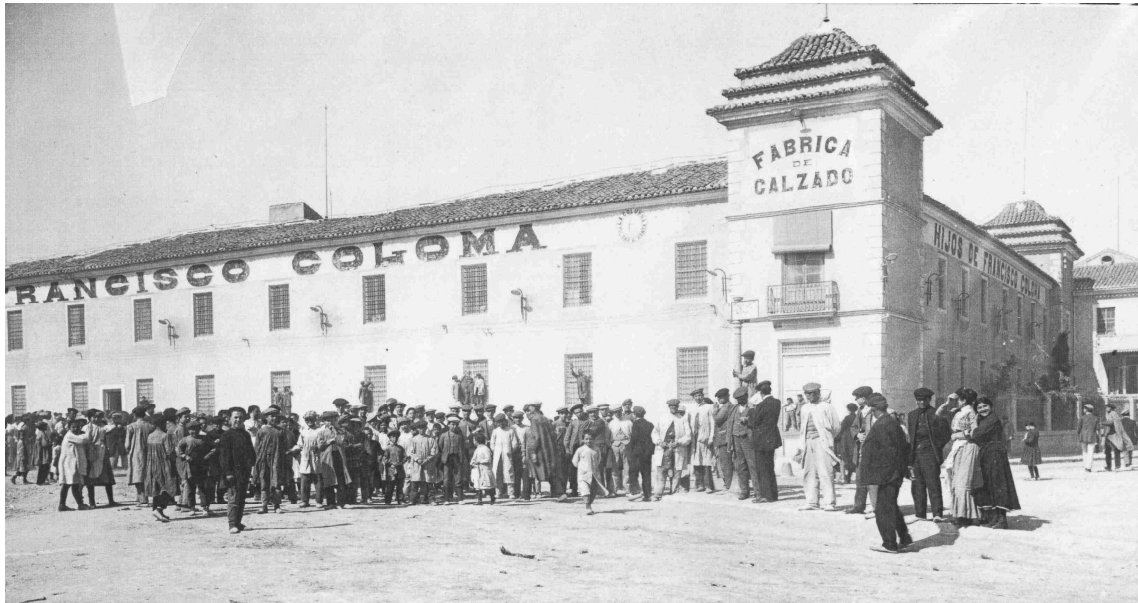
<sup>143</sup> La red comercial se confiere como una pieza clave en la empresa Coloma, diversos trabajadores entrevistados se refieren al prestigio que esta red poseía en toda España. Sobre este importante eslabón de la cadena de departamentos que componían Calzados Coloma se analizará con más detalle en el capítulo quinto.

primera etapa la comercialización se realizaba en manos de los mismos empresarios, conforme se va originando un mayor volumen de producción es necesaria la aparición de personas especializadas, los viajantes que se encargan de este cometido, cuando la fábrica ostentaba la razón social de Herederos de Francisco Coloma Sáez, existen dos depósitos en el país, uno en Madrid y otro en Bilbao. Los representantes, en las ciudades importantes y los viajantes, se buscaban normalmente en las respectivas zonas de actuación. Hay que destacar el papel de la Feria de Albacete.

El 16 de abril de 1899 fallece Francisco Coloma y toma el relevo una sociedad compuesta por sus hijos Aniceto, Herminio y Ernesto, pero fue Aniceto Coloma, el verdadero impulsor de la compañía. Aniceto Coloma, el primogénito, se hace cargo junto con sus dos hermanos de la empresa y de continuar la labor de su padre. Este empresario local se mostrará como una persona con ideas muy innovadoras, teniendo en cuenta el contexto en el que se sitúa, que además son llevadas a la práctica. Cada uno de los hermanos se dedicó a una tarea específica y Aniceto realiza las funciones de gerente. En este periodo se van a realizar avances técnicos, organizativos y sociales de una gran envergadura y que van a determinar el posterior desarrollo de la empresa.

En 1904, son ya cuatro los centros de producción de calzado con reconocida entidad: Herederos de Francisco Coloma Sáez, Juan Arráez Gómez, que desaparecerá en 1915, y Sánchez Hermanos y Cia y Joaquín Alcocel y Compañía. La industria del calzado almanseña producía 87.000 pares y en 1906 1.360.000.

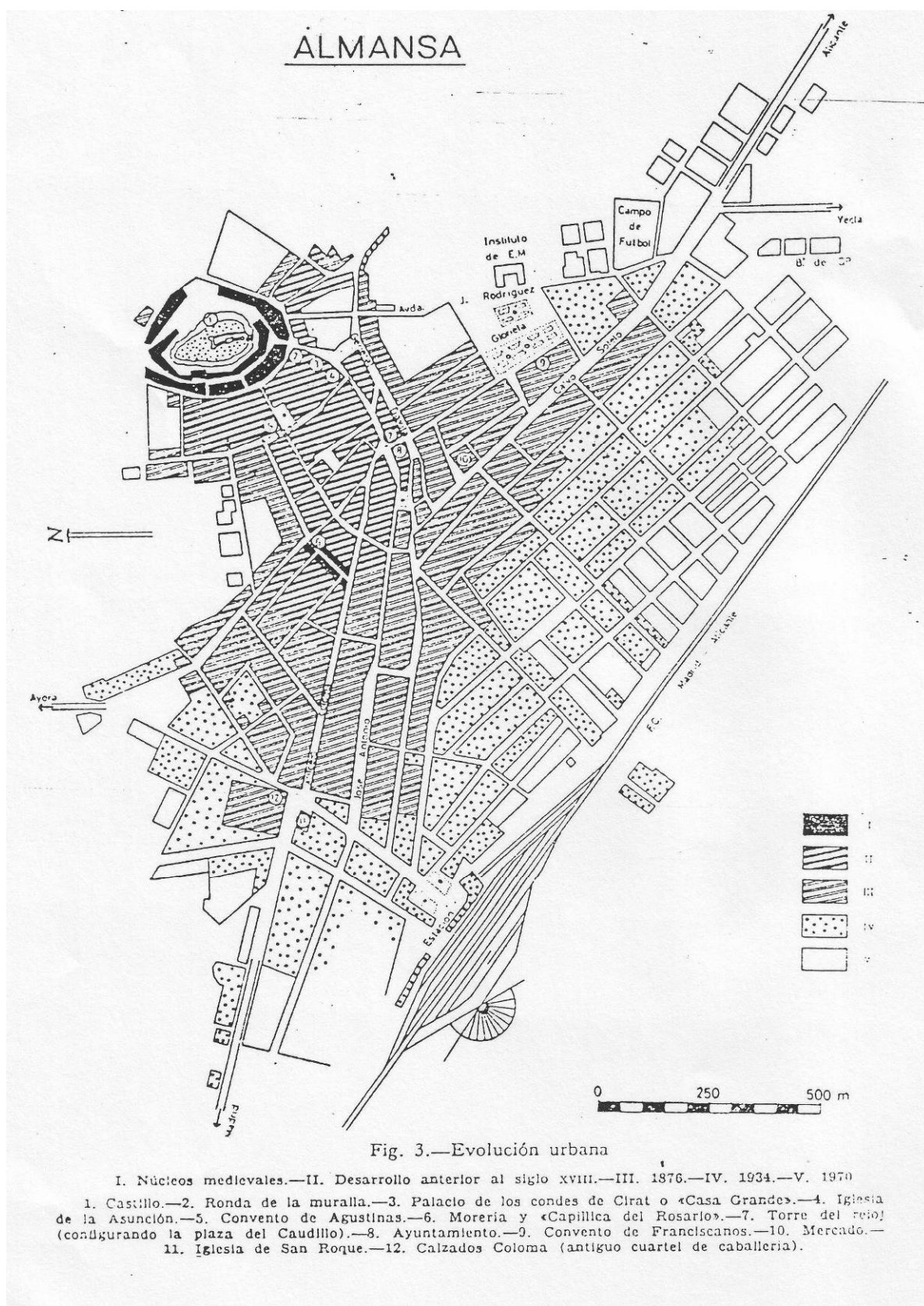
## Fábrica de Hijos de Francisco Coloma en 1912



Fuente Fernando Villavert, Jesús Gómez Cortés, Rafael Piqueras García *Almansa*  
*Imágenes de un pasado 1870-1936*. Instituto de Estudios Albacetenses, 1985



**Plano de Almansa, desarrollo económico y urbano desde el siglo XVIII a 1970.**



Fuente: Piqueras García, Rafael.: "Almansa, desarrollo económico y urbano". Separata de Cuadernos de Geografía, 16. Universidad de Valencia, Facultad de Filosofía y Letras, 1975.

## 2.4. El inicio de la mecanización.

Según nuestro planteamiento presentado en el primer capítulo, analizar la introducción de la maquinaria en Calzados Coloma y los efectos que esto tiene en la organización del trabajo y sus impactos sociales, constituye uno de los elementos cruciales de la investigación. Se ha llevado a cabo siguiendo la historia de la técnica, bajo el marco teórico basado en Sapelli y Castillo<sup>144</sup>, volviendo la mirada a las primeras máquinas utilizadas en la industria del calzado.

Se ha discutido mucho sobre la relación existente entre organización y tecnología, y viceversa. La tecnología implica cambios en la organización y los cambios en la organización exigen la adaptación consecuente de las tecnologías. Por un lado, se plantea la perspectiva marcada por el determinismo tecnológico, es decir, el desarrollo tecnológico visto como una continua acumulación de innovaciones tiene unos efectos en el trabajo, en la industria o empresa. Pero, a su vez, tiene una serie de efectos o impactos en la sociedad. Esta visión la concibe como una evolución dada y lineal, necesaria y no dependiente de las decisiones humanas<sup>145</sup>. La mirada determinista incide, por tanto, en que no existen alternativas a las existentes, son procesos inevitables a los que la sociedad y los sujetos deben adaptarse. En primer término, el impacto se produce en los propios trabajadores, a los que se le incorpora una nueva maquinaria que modificara la organización del trabajo. Esto supone una estrategia basada en el planteamiento de introducir inicialmente una tecnología específica y la modificación de la organización del trabajo posteriormente.

Por otro lado, se mira a la importancia del contexto sociohistórico, concibiendo el desarrollo tecnológico como un fenómeno social, cultural y político<sup>146</sup>. Esta perspectiva constructivista otorga una mayor importancia a las personas que diseñan la tecnología

---

<sup>144</sup> Como ya planteamos en el primer capítulo este es uno de los puntos esenciales de esta investigación siguiendo a Sapelli: “Appunti per una storia dell’organizzazione scientifica del lavoro” ob. cit., 1976, pp. 154-170; y Castillo, J.J.: *El trabajo del sociólogo...* ob. cit., 1994.

<sup>145</sup> Sobre este aspecto véase la obra de Noble, D.: *America by design: science, technology and the rise of corporate capitalism*. Cambridge, Oxford Univ. Pres, 1979. Además para una análisis detallado sobre el determinismo tecnológico y el constructivismo tecnológico véase: Lahera, A.: *Diseño tecnológico y proceso de trabajo: mutaciones organizativas en empresas de ingeniería mecánica*. Editorial Miño y Dávila Colección Sociología del Trabajo, 2006, pp. 32-41. Además, Kranzberg y Davenport: *Tecnología y cultura. Una antología*, Barcelona, Gustavo Gili, 1978. p. 351; Mac Kencie y Wajman: *The Social Shaping of Technology: How the .... geopolítica en la historia de Europa y Asia*, Madrid, Alianza, 1990.

<sup>146</sup> Sobre la identificación de impactos sociales en este caso de las nuevas tecnologías Castillo plantea que: “esa determinación sólo podrá hallarse en un complejo conjunto de fenómenos sociales que algunos investigadores han llamado efecto societal: el producto de la historia, de las tradiciones de relaciones industriales, del marco institucional, la formación y la cualificación profesional, las políticas públicas y el mercado de trabajo, la cultura organizativa y la densidad industrial de cada país o comunidad; las formas en que pueden fusionarse y potenciarse lo nuevo y lo viejo y la capacidad de aprendizaje de una sociedad”. Castillo, J.J.(Compilador): *La automatización y el futuro del trabajo. Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 1991, p. 22.

entre un conjunto de alternativas y según sus objetivos e intereses<sup>147</sup>. Esto nos lleva a reconstruir la historia social de la tecnología, teniendo en cuenta las características del contexto histórico y social en el que se desarrolla<sup>148</sup>. Por tanto, es necesario conocer cual es la lógica que sigue el proyecto de innovación tecnológica empresarial y de sus diseñadores<sup>149</sup>, lo que implica reconstruir el proceso de diseño de los efectos sociales derivados de la relación determinista entre la tecnología y sus impactos. La tecnología por tanto puede ser diseñada y elegida conscientemente para que provoque efectos directos en la organización del trabajo y las funciones, tareas y actividades de los trabajadores, anticipado en un plan de actuaciones definido previamente, en el proceso de selección de decisiones<sup>150</sup>. La introducción de una maquinaria, artefacto o innovación tecnológica, puede ser empleado de distinta forma y por derivación dar lugar a impactos productivos y laborales diferentes, dependiendo de las alternativas organizativas perseguidas por la estrategia empresarial.

Y es en este punto donde se dan las características objetivas, que inciden en la incorporación de una maquinaria concreta en un lugar y en una época determinada<sup>151</sup>. Además del contexto sociohistórico en el que se sitúan, es necesaria la existencia de una estrategia empresarial que decida la incorporación de la maquinaria que tuviera impacto en la organización del trabajo en la empresa Calzados Coloma y en nuestro caso la sociedad almanseña. Como ya hemos visto, el contexto sociohistórico, los últimos años del siglo XIX y los albores del XX, encuadrado en un entorno rural, no es para nada favorable, al desarrollo de la industria del calzado, sino se produce por la existencia de esta familia de industriales, con unos esquemas mentales muy diferentes a los existentes en ese momento.

---

<sup>147</sup> Véase Lahera, A.: *Diseño tecnológico y...* ob. cit., p.35.

<sup>148</sup> Sobre esta línea argumental nos apoyamos en la investigación, en este caso el contexto se considera adverso y poco proclive a la introducción tecnológica. Analizar el porque se produjo se convirtió en uno de los retos de la investigación.

<sup>149</sup> Planteamiento seguido por Castillo, J.J. en *La automatización y...* ob. cit.

<sup>150</sup> Un paso más lo establecen MacKenzie y Wajcman (*The Social Shaping ...ob. cit. 1990*) cuando plantean la planificación de las acciones y la toma de decisiones del empresariado. En el caso de la familia Coloma veremos como la estrategia se estructura de una generación a otra.

<sup>151</sup> Desde una perspectiva global las cuestiones históricas en relación al progreso técnico ponen de manifiesto las enormes diferencias que separan a las diferentes sociedades, en el tiempo y el espacio, en lo que respecta a sus capacidades, disponibilidades y facilidades, para generar y adoptar innovaciones técnicas adecuadas a las propias necesidades económicas. El ritmo y la extensión de la dinámica tecnológica han sufrido bruscos saltos en cada sociedad en el curso de sus respectivos procesos evolutivos. Las diferencias van marcadas por las características de los sistemas sociales en su conjunto, con sus instituciones, sus valores y sus estructuras de estímulos. Rosenberg, N.: *Progreso técnico: el análisis histórico*. Barcelona, Oikos-tau, 1992, p.17.

Algunos autores<sup>152</sup> se plantean cuáles son las causas que provocan los cambios tecnológicos y cuyos efectos se observan en la sociedad y establecen dos tipos de factores: los factores inmediatos en los cambios tecnológicos, entre los que destacan, la necesidad de reducir costes de producción, la necesidad de ofrecer productos de calidad y el conflicto como causa de las innovaciones tecnológicas. Entre el segundo tipo de factores, los remotos, se centran en el desarrollo autónomo de la ciencia, los factores de carácter social y los factores de carácter político.

#### **2.4.1 La incorporación de las primeras máquinas.**

La incorporación de las primeras máquinas en el sector del calzado constituye uno de los elementos decisivos dirigidos a abaratar costes y generalizar el consumo de calzado de cuero. Los primeros creadores de maquinaria se sitúan en Norteamérica. Veamos con un poco de detalle aquellas primeras innovaciones técnicas y sus repercusiones<sup>153</sup>. En 1852, John Nichols adapta la maquina de coser telas (creada por Elias Howe en 1846) al cosido de cortes de piel livianas, mediante hilo seco. Al siguiente año en 1853, William Wickersham, adapta mediante hilo encerado, la máquina de Howe al cosido de los cortes de pieles gruesas. Unos años después, David Kox inventa la máquina de cortar suelas y Blake en 1858, una maquinaria para coser el corte y las suelas por medio de una sola costura interna. Las dos máquinas cosedoras más utilizadas y extendidas por todo el mundo fueron la de Blake y la Destoury- Dancel. La máquina de clavetear, es decir, la de unir las partes superior e inferior del zapato por medio de clavos metálicos fue desarrollada por Blake entre 1865 y los años 70. La cosedora de Destoury- Dancel, máquina de coser el empeine y las suelas por medio de una vira y de una doble costura fue iniciada por Destoury en 1860-62 y se terminó de poner a punto por Dancel en 1890. Este último trabajaba en la fábrica de calzado de Charles Goodyear. Estas dos cosedoras dieron nombre a sendos sistemas de calzado Blake y Goodyear, que a su vez generan dos tipos de montados que se aplicaron a la producción en la fábrica, que hasta el año 1921, mantuvo la denominación de Hijos de Francisco Coloma.

---

<sup>152</sup> Sarries Sanz, L.: *Sociología Industrial. Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza, Mira editores, 1999.

<sup>153</sup> Para un seguimiento de la incorporación de las mejoras técnicas aplicadas a la maquinaria de la industria del calzado véase, Thomson R.: *When I was young...* Londres, Franklin Watts, 1989 y Nadal, J.: *La cara oculta de la industrialización...* ob.cit, 1994, p. 324. Además, referencias sobre el proceso de mecanización en la industria del calzado a nivel mundial, Molnár Magda y Vass L.: *Handmade Shoes for men*. Cologne Könenman, 1999, p.122-127.

La mecanización en España viene de la mano de la United Shoes Machinery Company (USMC)<sup>154</sup>. Creada en 1899, fruto de la fusión de las tres primeras compañías de maquinaria para el calzado de la época<sup>155</sup>. La fusión significaba la eliminación de las dobles o triples delegaciones existentes, en favor de una estructura de mercado casi monopolista. La nueva compañía<sup>156</sup> mantuvo las directrices dictadas por MacKay, en base a las cuales, y con el fin de colocar las máquinas más fácilmente, estas se arrendaban en lugar de venderse. El arriendo se basaba en los contadores que incorporaban las máquinas. Tenemos constancia<sup>157</sup> de que la venta de máquinas de sencillas y con mayor oferta en el mercado por otras empresas, se permitía mediante un sistema parecido al leasing actual. Un contrato tipo leasing en 1921 consistía en el siguiente: una máquina de hacer ojales por 500 pesetas mensuales durante un plazo de un año, concluido el cual “*la arrendadora ofrece venderle la indicada máquina por el precio de setecientas setenta y seis pesetas*”. Sin embargo en la maquinaria considerada como fundamental las condiciones de arriendo eran más duras y complicadas. Para el alquiler, por un periodo de veinte años de una máquina consolidated de montar, para el cosido a cordón, se exigía un prima de 2.355 al firmar el contrato, un alquiler anual de 322 pesetas y un alquiler mensual de 0.30 pesetas por cada millar de revoluciones del árbol principal de dicha máquina según indicaciones de los contadores adaptados por la Sociedad. El arrendatario se comprometía a una serie de condiciones, no subarriendo de la máquina, no trasladarla sin autorización, dejarla inspeccionar por los agentes de la United: “*El*

---

<sup>154</sup> Para un análisis exhaustivo sobre esta compañía, véase Miranda Encarnación: *La industria del calzado....* ob. cit. 1998.

<sup>155</sup> The McKay Shoe Machinery Co, The Consolidated and McKay Lasting Machine Co y The Goodyear Sewing Machine Co. Así explica Anthony Cekota el importante desarrollo de la industria norteamericana debido a la mecanización emprendida por UNITED: “*El prodigioso desarrollo de la industria americana del calzado, al que se asiste a finales del siglo pasado, se debe fundamentalmente a innovaciones comerciales y económicas. Se basaba en un sistema que permitía a los pequeños artesanos que disponían de un capital limitado poder acceder a un arsenal mecánico de la profesión mediante un arrendamiento al año y las rentas del prorrateo de la producción. Este sistema concebido desde 1861 por Gordon MacKay, que acababa de comprar a L.R. Blake su patente de la máquina de respuntar suelas, no se expande a gran escala cuando a partir de 1899 la U.S. Shoe Machinery Corporation se establece en Boston, esta sociedad de servicios llegará a proporciones gigantescas y controlará cincuenta años después entre el 85 y el 90 % de la industria americana del calzado. Influirá largamente el modo y el tipo de producción de zapatos de cuero no solamente en Estados Unidos sino también por todo el mundo*”. En *Bata createur genial*. Bélgica, 1968, p. 25.

<sup>156</sup> Su establecimiento en una división internacional la convirtió en una de las tres primeras compañías internacionales, las compañías afiliadas fueron instaladas en el Reino Unido, Francia, Alemania, Canadá, América del Sur, y Asia antes de 1905. La nueva compañía se constituyó como una corporación única destinada a la maquinaria de calzado el 1 mayo de 1905. La fábrica de Beverly comenzó en 1902 y fue operativa antes de 1906. Una extensión importante de la fábrica comenzó en 1911, la USM se convirtió casi en un monopolio en la industria de la maquinaria para el calzado.

<sup>157</sup> Valero Escandell, J.R; Navarro Pastor, A.; Martínez Navarro, F. Amat Amer, J. M.: *Elda, 1832-1980 industria del calzado y transformación social*. Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Ayuntamiento de Elda, 1992, p.68. Estos autores conservan varios contratos de arrendamientos de máquinas USCM.

*arrendatario se obliga mientras dure el presente contrato a comprar exclusivamente a la Sociedad, el precio que en su día rija, según las tarifas establecidas por esta, todos los clavos, simientes tachuelas y demás materiales (...) que se necesite emplear en dicha máquina” “El arrendatario deberá utilizar en todo tiempo dicha máquina para todos aquellos trabajos a los cuales sea adecuada y que se realicen en la fábrica o fábricas que posee actualmente o las que en el futuro pueda fundar o adquirir (...) no emplear para la ejecución de los trabajos a que dicha máquina está destinada., otras máquinas que no sean las dadas en arriendo por la Sociedad, en tanto esta se halle en estado de suministrarlas”<sup>158</sup>. Disponemos además de otro contrato para una máquina de fijar suelas y una máquina afiladora de cuchillas, fechado en 1923<sup>159</sup>.*

En el siguiente cuadro se pueden apreciar las diferencias de producción, por medios total o parcialmente mecánicos, en los países europeos, en 1911. Reino Unido, Alemania y Francia son, por este orden, los máximos productores de calzado. España, con 72 fábricas por año y una producción de 4.928, se encuentra en una posición intermedia con relación a otros países europeos.

---

<sup>158</sup> Valero Escandell, J.R.; Navarro Pastor, A.; Martínez Navarro, F. Amat Amer, J. M.: *Elda, 1832-1980 industria del calzado...* ob. cit; p. 68.

<sup>159</sup> Véase Anexo Documental.

***Fabricación de zapatos por medios total o parcialmente mecánicos y renta per cápita en Europa, en 1911-12.***

Países	Nº de fábricas por año	Millares de pares y año	Pares por habitante (\$ de 1960)	Renta per capita
Reino Unido	655	88.005,7	1,91	965
Suiza	45	6.720,0	1,72	964
Bélgica	109	9.637,5	1,25	894
Alemania	628	84.254,5	1,25	743
Suecia	56	5.313,6	0,95	680
Noruega	30	2.111,7	0,88	749
Francia	212*	31.012,5*	0,78	689
Dinamarca	38	1.896,0	0,68	862
Finlandia	12	829,2	0,26	520
España	72	4.928,7	0,25	367
Austria-Hungría	118	9.874,5	0,23	498
Italia	69	4.884,0	0,14	441
Rusia**	49	7.789,2	0,046	326
Europa	2.093	257.257,1	0,56	540

\*Excluidas las fábricas que producen menos de 100 pares diarios.

\*\*El término Rusia designa en este caso el conjunto del Imperio ruso, con inclusión, por consiguiente, de las provincias polonesas.

Fuente: Extraído de Nadal, Jordi: “La transición del zapato manual al zapato mecánico”. *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos XIX y XX)*. Madrid, Alianza Universidad, 1994, p. 329.

#### **2.4.2. El comienzo de la fabricación mecanizada en España.**

Una de las zonas zapateras más importantes de España se sitúa en el Valle del Vinalopó, muy próximo a la localidad de Almansa. Este entorno geográfico va a propiciar relaciones y conexiones estratégicas de especial relevancia en el desarrollo de las industrias zapateras<sup>160</sup>. Bernabé Maestre plantea que en los años veinte la base técnica de la incipiente industria del calzado es la fabricación mecánica de zapato tipo *goodyear*. Es a finales de los años 50 cuando se introducen en la zona las primeras secciones de mecánica modernas, que implicaban la utilización de las máquinas hidráulicas de centrar y montar, las prensas de pegar, el horno de secado y la cadena<sup>161</sup>.

En Elda, los años veinte fueron un periodo de intensificación en la mecanización de las empresas zapateras, que comenzó durante la Gran Guerra en empresas como Viuda

<sup>160</sup> Además de las relaciones entre empresarios zapateros, un punto importante a destacar es la transferencia de la mano de obra, principalmente la emigración que se produjo a la localidad de Elda a partir de 1955, con el cierre de la fábrica de los Coloma.

<sup>161</sup> Sobre la cadena de montaje en la industria del calzado se dedicará el capítulo quinto.

de J.J. Guarinos, Bellod Hnos. y Zaragoza y algunas otras<sup>162</sup>. En 1927 en los anuncios de los programas de fiestas, son muchas las empresas que se anuncian como productoras de calzado manual y mecánico, como Rodolfo Guarino, Pablo Maestre, Gabriel Vera o Viuda de Antonio Maestre. Sólo una empresa Pujol y Botella se anunciaba como productora de calzado mecánico solamente. Uno de los problemas que se plantean para la introducción de la maquinaria más avanzada de la UNITED fue precisamente el sistema de arriendo. Los productores locales preferían comprar en lugar de alquilar y optaron por adquirir la maquinaria a la empresa Ariza y Ochoa de Vitoria. A pesar de todo esto, la mayoría de las grandes firmas eldenses tuvieron que aceptar las condiciones de la empresa americana y alquilar las máquinas *goodyear* para el cosido del cerco y la *consolidated* para montar.

Sobre la fabricación de calzado en La Rioja<sup>163</sup>, se observa un fuerte predominio del calzado de tela respecto al de cuero. En 1953 nos encontramos con cuatro empresas que producen calzado de cuero, con un total de 356 empleados. El calzado de tela contaba ese mismo año con 1808 trabajadores distribuidos en seis empresas. En su mayoría son medianas empresas y sólo hay una que supera los 500 empleados. El centro más importante de producción de calzado es Arnedo. En esta localidad, la referencia más notable es la de Faustino Muro y Rubio, en su origen fabricante de alpargatas, vendedor de ellas en diversas poblaciones españolas. En 1909 creó la primera empresa de calzado en esta localidad riojana. Comenzó fabricando zapatos con distintas variedades: series de caballero y señora, estableció contacto y colaboración con la UNITED, en fechas sin determinar y en 1933 cambió su razón social a la de “Gastesi, Domínguez y Pascual”. Otra fecha clave es la de 1929, cuando se instalaron en Arnedo la dinastía industrial de los Sevilla, provenientes de la próxima localidad de Munilla. En esta fecha montaron una fábrica de calzado vulcanizado, con corte de lona o paño y con capacidad para producir 2000 pares. En 1930 introdujeron el cosido escaquin en la fábrica de Munilla con una capacidad de producción de 800 pares en ocho horas de trabajo. En 1933 trasladan toda la maquinaria de la fábrica de Munilla a la ciudad de Arnedo, construyendo, a partir de entonces, nuevos edificios, modernizando la maquinaria y la

---

<sup>162</sup> Recordemos que la producción de zapatos, creció rápidamente en el Valle del Vinalopó, en 1900 se estimaba una producción de 300.000 pares, pero en 1935 alcanzaba la cifra de catorce millones. Elda, con unas 90 empresas, se constituyó en el primer centro productor, en 1900 aportaba más de la mitad de la zona y en 1935 producía unos seis millones de pares. Además de constituirse en años venideros en una sede de la USMC. Véase, Valero Escandell, J.R.; Navarro Pastor, A.; Martínez Navarro, F. Amat Amer, J.: M.: *Elda, 1832-1980 industria del calzado y...* ob. cit., p.67.

<sup>163</sup> Véase Climent López, Eugenio A.: *El proceso de industrialización de La Rioja* Logroño, Gobierno de La Rioja, Instituto de Estudios Riojanos, 1992. En este libro se analiza el origen y la evolución de la industrialización en las ramas más significativas de la industria riojana; entre ellas, el calzado.



producción. En 1939 se instala una nueva sección textil para paños y forros, dotando a las instalaciones de nuevos edificios para oficinas, vestuarios, lavabos, duchas, salas de lectura e incluso sala de lactancia y botiquín. En 1943 se constituye en la empresa “Grupo Sevilla, S.A.”<sup>164</sup>.

Escartín sitúa los primeros intentos de mecanización parcial en Mallorca, en 1910, y los protagonistas fueron Miguel Munar y Sebastián Mulet en Lluçmajor. Este autor sostiene que es en la década de los años veinte cuando se empieza a mecanizar el proceso productivo<sup>165</sup>. El gran centro zapatero, situado en Inca, inicia su proceso de modernización después de la Primera Guerra Mundial, aunque a finales del siglo XIX se crearon algunas unidades de producción con importantes concentraciones obreras, como la fábrica de Antonio Fluxà<sup>166</sup>. En Lloseta, la transición del pequeño taller a la fábrica se produce entre 1920 y 1939<sup>167</sup>. En el caso analizado por Marquès en Alaior donde analiza el paso de la manufactura a la fábrica, la industrialización no se manifiesta de una forma intensa y lineal debido a que la mecanización es lenta y tarda en sustituir a la manufactura y a la existencia de una mano de obra especializada que no deseaba un cambio en el sistema de producción<sup>168</sup> porque seguían ganando un buen jornal. A pesar de la baja inversión de capital en las distintas industrias y la inexistencia de la división del trabajo se observa como poco a poco se va creando un movimiento asociativo. Este autor sitúa los primeros indicios de mecanización en Menorca, en Mahón y Ciudadela según un informe de Ruiz i Pablo<sup>169</sup>: “*La razón de la desmedida proporción del importe de jornales sobre la producción total está en que no existe más que una fábrica de calzado a máquina en Mahón y otra de muy reciente establecimiento en Ciudadela. Todo el calzado salvo una*

---

<sup>164</sup> Sevilla S.A. es la empresa que figuraba en el Consejo Superior de industria en 1953 con 550 empleados. Véase también García Pardo J.: “La industria del calzado en Arnedo” *Berceo*, nº 20, 1951, pp. 375-392.

<sup>165</sup> Escartín J.M.: *La ciutat amuntegada...* ob. cit., p. 245. Hace alusión a la investigación realizada por Marquès Sintes M.A.: *Industrials i artesans de Menorca: El cas D’Alaior (1852-1936). Els orígens de la industrialització i les primers problemes socials*. Palma de Mallorca, El Tall editorial, 1993, p.133

<sup>166</sup> Fundador de la saga familiar de empresarios que en la actualidad dirigen las marcas Lottusse y Camper. Escartín “Producción dispersa, mercado de trabajo y economía ...”. ob. cit. 2003 y Pieras y Perelló: *Antoni Fluxà Figuerola 1853-1918, Familia, industria i formació*, Ajuntament d’Inca, 2002.

<sup>167</sup> Escartín “Producción dispersa, mercado de trabajo y economía...” ob. cit. 2003 y Bibiloni A. y Pons J.: *La indústria del calcat a Lloseta, 1900-1936. Organització i força de treball en el canvi de localitat agrícola a centre industrial*. Lloseta, Di7 Edició, Ajuntament de Lloseta, 2000.

<sup>168</sup> Nos encontramos una vez más con la resistencia de la mano de obra a la incorporación de maquinaria en el sistema de producción.

<sup>169</sup> Ruiz i Pablo, A.: “Memoria acerca de la industria del calzado en Menorca con respecto a la reforma arancelaria, redactada por D. Angel Ruiz i Pablo y presentada por su autor y D. Santiago MasPOCH en el mes de mayo último, al Ilmo. Sr. Director General de Aduanas, en nombre de los Ayuntamientos de Mahón, Ciudadela y Alaior”, *Revista de Menorca*, 1909, pp. 183-193.

*pequeña producción a máquina es exclusivamente a mano, y por los tanto, la industria del calzado emplea tantos brazos en Menorca y extiende a toda la población su riqueza”*<sup>170</sup>.

Si nos situamos en la zona de Castellón, existen referencias sobre la fabricación de calzado de cuero artesano realizado por muchos zapateros dispersos por las comarcas castellonenses, pero en esta zona no existe otro precedente de una gran fábrica como la de la familia Segarra. Silvestre Segarra e Hijos centraba su producción en la industria alpargatera. En 1930 la provincia producía 1.270.000 docenas de alpargatas, de las cuales el 76% de la producción la realizaba la empresa de Silvestre Segarra. Pero también fabrica calzado de cuero<sup>171</sup>. Peña Rambla, relaciona los beneficios alcanzados en el periodo de expansión 1909 que acaba con la finalización de la Gran Guerra, con el inicio de la fabricación de calzado de cuero en la fábrica Segarra en 1919: *“Amb esl beneficis que comportà el periodo d’expasió que s’obrí en 1909 i que acabà amb la finalizació de la Gran Guerra Europea (1914-1918), la familia Segarra inicià en 1919 la fabricacció de calçat de cuir a la Vall d’Uixo, introduint progressivament maquinària que millorava la productivitat en un procés que culminà als anys 1930 amb la inauguració d’una fàbrica”*<sup>172</sup>.

#### **2.4.3 La mecanización llega a la fábrica Hijos de Francisco Coloma.**

La mecanización de los Coloma se produjo sobre una buena parte del proceso productivo se lleva a cabo, alrededor de 1907. La maquinaria instalada era norteamericana, de la ya citada, United Shoe Machinery Company. La paulatina instalación de esta maquinaria transformó la fábrica en una empresa totalmente mecanizada. Así, en 1912, se convierte en una de las empresas con mayor producción de España, debido a su completa mecanización. Esto constituye un hito en la incorporación de avances técnicos, pero también organizativos, basados en los principios tayloristas, que modifica la concepción del proceso de producción de calzado. Según Miranda, hasta después de la guerra Mundial, las fábricas mecanizadas, se mantuvieron en pequeñas plantas, con una producción diaria por debajo de los 400 pares<sup>173</sup>. En este panorama de incipiente industrialización, sólo se encuentran dos singularidades, que son Hijos de Francisco

---

<sup>171</sup> Soto Carmona, A.: *El trabajo industrial en la España Contemporánea (1674-1936)*. Barcelona, Editorial Anthropos, 1989, p. 121.

<sup>172</sup> Peña Rambla, F.: *Història de l’empresa Segarra. Paternalismo industrial i franquismo a La Vall d’Uixó*. Castellón, Col·lecció Universitària Diputació de Castelló, 1998, p. 29.

<sup>173</sup> Miranda Encarnación, J. A. : *La industria del calzado...* ob. cit. p. 82.

Coloma, en Almansa, y López Hermanos y Cía, en Pamplona. Hijos de Francisco Coloma fabricaba 1.800 pares diarios en 1912, en esos momentos disponía de ocho máquinas de montar. En el siguiente cuadro se puede apreciar la importante producción diaria de pares de zapatos, donde además del dato alcanzado por la industria zapatera de Barcelona, con un número importante de empresas, destaca de manera clara la producción mecanizada de calzado alcanzada en Almansa en el año de 1912, con dos empresas, 2.200. La que aglutina una mayor producción es Hijos de Francisco Coloma.

**Producción mecanizada de calzado de cuero en España**  
**por provincias y localidades en 1912.**

Provincia	Municipio	Nº de empresas	Producción diaria de pares
Albacete	Almansa	2	2.200
Alicante	Concentaina	2	700
	Elda	2	600
	Total provincia	4	1.300
Balears	Binisalem	1	150
	Ciudadela	2	250
	Mahón	5	620
	Palma de Mallorca	2	365
	Total provincia	10	1.385
Barcelona	Barcelona	22	5.650
	Igualada	1	80
	Manresa	1	250
	Sitges	5	1.410
	Villafranca del Penedés	1	30
	Total provincia	30	7.420
Córdoba	Córdoba	1	144
Coruña, La	La Coruña	1	200
Guipúzcoa	San Sebastián	1	100
	Vergara	1	200
	Total Provincia	2	300
Huelva	Valverde del Camino	1	200
Huesca	Binéfar	1	50
León	León	1	330
Logroño	Arnedo	1	100
Madrid	Madrid	5	430
Navarra	Cascante	1	150
	Pamplona	1	300
	Tudela	1	150
	Total provincial	3	600
Sevilla	Sevilla	2	270
Tarragona	Tarragona	1	150
Valencia	Valencia	2	350
Valladolid	Valladolid	1	250
Vizcaya	Bilbao	2	500
	Elorrio	1	150
	Total provincia	3	650
Zaragoza	Zaragoza	1	100
Total España		72	16.429

Fuente: Miranda Encarnación J. A. (1998), p.88; Butman A.B.(1913) y Nadal (1994)p. 332-333.

Hasta 1906, la sede más cercana de la USMC se encontraba en París. Es en este año cuando se establece en Barcelona la delegación española de la United Shoes Machinery Company<sup>174</sup>. En 1907 se produce un hecho clave en el desarrollo de la empresa familiar, en ese año se instala en las nuevas y definitivas dependencias, una fábrica de electricidad para uso propio, según queda referido en el libro de matrículas industriales<sup>175</sup>. Esta funciona movida por gas pobre, generado por la combustión de madera y carbón y la potencia instalada indica, claramente, que se utilizaba no solo para generar la iluminación, sino también para accionar una maquinaria industrial. Se puede decir que a partir de ese momento se produce la constitución de una empresa moderna: “En 1907, Aniceto Coloma figura en el Registro de Matriculas Industriales con una Fabrica de Electricidad de uso propio, no para luz, sino con capacidad industrial lo que indica la introducción de la mecanización”<sup>176</sup>.

Este hecho tiene particular importancia ya que Herederos de Francisco Coloma, se constituyó, en los años venideros, en una especie de empresa piloto en el sector. A ella acudían todos aquellos industriales que querían ver en la práctica las ventajas de la mecanización. En torno a 1925 se instaló una subse de la USMC en Elda. Cada sede tenía su cuadro de técnicos en reparaciones e instalación de maquinaria además de la sección comercial.

La irrupción de la Primera Guerra Mundial abre expectativas de nuevos mercados a las empresas nacionales de calzado. Esto se materializó en altos beneficios y llevó a un incremento de la mecanización, creándose nuevas empresas y creciendo las ya existentes. La producción del año 1914 al 1915 supone un salto espectacular, de 514.181 de kilos se pasó a producir 2.096.539 kilos, que se materializaba en 685.574 pares de zapatos a 2.795.385 en 1915<sup>177</sup>. En los años previos, concretamente en 1912, la media de producción anual de calzado en España era de 228,2 pares, según el informe Butman. Pero la fábrica con mayor capacidad productiva era Hijos de Francisco Coloma con una producción anual estimada superior al medio millón de pares<sup>178</sup>. El año 1914 es

<sup>174</sup> Para un estudio exhaustivo de la USMC véase, Miranda Encarnación, J.A.: *La industria del ...* ob. cit..

<sup>175</sup> Archivo Municipal de Almansa. Sobre la importancia de las matriculas industriales hace referencia Martínez Carrión, J.M. en *Fuentes para el análisis regional de la industrialización española*. 1988, p. 36 “Y habida cuenta de la penuria de las fuentes, la ECI y su base local que son las Matrículas industriales, se concierten en una pieza de incalculable valor para el estudiosos de los procesos de crecimiento local y de la industria en general.”

<sup>176</sup> Entrevista realizada a Jesús Gómez, consultése el epígrafe de Fuentes orales en el punto destinado a Bibliografía y y Fuentes.

<sup>177</sup> Para consultar los datos relativos a las exportaciones de calzado desde principios de siglo a los años 50 véase el Anexo Estadístico.

<sup>178</sup> Así lo detalla Manera, C.: *Las islas del calzado. Historia económica ...* ob.cit., 2002, p. 72.

clave para la empresa, la Gran Guerra tuvo una incidencia enorme en el desarrollo de la fábrica por la demanda de los países beligerantes<sup>179</sup>. Hasta la Primera Guerra Mundial, la producción esta orientada exclusivamente al mercado nacional, pero aprovechando la coyuntura de los años de guerra y los siguientes, se abre la vía al mercado exterior, fundamentalmente Francia. Los cambios técnicos y organizativos que se habían producido en la fábrica en los años precedentes, marcaron la diferencia en la importante producción que se consiguió, en estos años, con destino a los países participantes en la contienda. Durante la guerra mundial la producción estaba centrada en la bota militar, basada en el sistema Goodyear o empalmillado de montado. La fábrica era especialista en el zapato de caballero tipo Blake. Después utilizaron el sistema empalmillado o sistema Goodyear por ser el que aportaba mayor calidad al zapato.

Coloma se convierte en la primera empresa exportadora, por la necesidad de los países en guerra de botas militares, exportan principalmente a Inglaterra, pero no se descarta la posibilidad de exportaciones a Alemania. En este año se generaliza la mecanización de la fábrica, y la capacidad productiva aumentó en un 75% entre 1913 y 1918. Terminado el conflicto, continuó la exportación hacia Francia hasta que la incidencia de la crisis mundial cierra los canales de comercialización con el exterior. En esta coyuntura disminuyeron las cifras de producción y el número de empleados.

Como en otras etapas del desarrollo económico, en este momento coexisten diferentes formas de organización del trabajo<sup>180</sup>. Podemos observar la tipología que establece Miquel A. Marquès para la industria del calzado en las islas Baleares<sup>181</sup>.

- El artesano zapatero que trabaja solo o con ayuda de un muchacho para un empresario, que le facilita el material semielaborado. La remuneración se realizaba a destajo.

---

<sup>179</sup> La importancia de la I Guerra Mundial, como catalizadora del desarrollo de determinadas empresas es recogido por diversos autores en diferentes ámbitos. Catalan, J.: *La economía española y la segunda guerra mundial*. Barcelona, Editorial Ariel, 1995; Fontana J. Nadal J.: "Un siglo de industrialización en España 1833-1930" en Sánchez-Albornoz N.: *La modernización económica de España, 1830-1930*. Madrid, Alianza, 1985; Maluquer J.: "De la crisis colonial a la guerra europea: veinte años de la economía española" en Nadal. J. Carreras A. Sudrià C.: *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica* Barcelona Ariel 1987; Palafox J.: *Atraso económico y democracia. La Segunda República y la economía española, 1892-1936*, Barcelona, Crítica, 1991.

<sup>180</sup> La coexistencia de nuevas y viejas formas de organización del trabajo es algo estudiado y analizado por Castillo en diferentes obras véase por ejemplo Castillo Alonso Juan José "Las nuevas formas de organización del trabajo". *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, Nº 26, 1984, pp. 201-214.

<sup>181</sup> Marques, M.A.: "El caso de Alaior..." ob. c.it, p. 82.

- Los *fabriçons*, variante del caso anterior. Zapateros que trabajan en un mismo local, auxiliados en muchos casos por mano de obra infantil y/o femenina, sin división del trabajo. Cada uno produce sus propios pares de zapatos.
- La fábrica, donde los zapateros trabajan en un mismo local bajo la supervisión de un empresario, con cierta división del trabajo. Donde se cortan pieles y se entrega a las aparadoras para su cosido. Los cortes cosidos podían ser realizados en el taller o por zapateros que trabajaban en las dos anteriores condiciones. El trabajo era supervisado y envasado en el recinto del taller para su posterior comercialización.
- La fábrica parcialmente mecanizada, modelo que no se implantó hasta comienzos del siglo XX. Estos enclaves si aparecen con una verdadera división del trabajo.

Manera afirma que las tres categorías son extrapolables a todas las islas Baleares. Pero, hemos utilizado esta clasificación como referencia para diferentes contextos en la industria del calzado, específicamente una estructura similar se puede ajustar a la realidad zapatera almanseña<sup>182</sup>. Pero no sólo en España, sino también en Europa encontramos analogías, como la observada en el crecimiento y desarrollo de la empresa checoslovaca Bata. Este autor<sup>183</sup>, también establece que en estas primeras fábricas y talleres se observa una primera división del trabajo vertical y que significa a su vez una división sexual del proceso de trabajo<sup>184</sup>.

- Cortado de la piel y la suela, efectuada por operarios especializados. En el caso de las Islas Baleares el trabajo estaba realizado fundamentalmente por hombres, los más hábiles, la piel de corte y los aprendices el forro. Sin embargo, en Almansa era un trabajo realizado por mujeres. Esta parte del proceso de producción tiene un papel fundamental en la empresa de Calzados Coloma, el trabajo realizado por mujeres casi en su totalidad, será analizado en el capítulo que se desarrolla más adelante sobre la Organización del Trabajo en los años treinta.
- Aparado y cosido de los cortes. Esta fase es realizada casi de forma exclusiva por mujeres tanto en las Islas como en Almansa.
- Montado del zapato. Esta es la fase más larga y realizada por hombres.
- Acabado y envasado. El acabado era una tarea femenina. Las mujeres eran las que revisaban y limpiaban los zapatos.

---

<sup>182</sup> Manera C.: “*Las islas del calzado...*” ob. cit p. 64.

<sup>183</sup> Ibidem. ob. cit p. 66.

<sup>184</sup> El análisis de la segregación horizontal en la industria del calzado será uno de los puntos a tratar en la segunda parte de esta investigación.

En los años 20 arranca el despegue económico y demográfico de Almansa y su distanciamiento del resto de las poblaciones limítrofes. En esta ciudad la actividad industrial comienza a ganar terreno a la agricultura, sobre todo por el empuje de la actividad zapatera. Siguiendo la delimitación de actividades que realizaba Manera para las Islas Baleares, encontramos ciertas similitudes con la coexistencia de estas diferentes formas de organización del trabajo en Almansa. Paralelamente a la imagen de la gran fábrica representada en la fábrica de Calzados Coloma, nos encontramos empresas, semimecánicas como las de Juan Serrano o la de Luís Martínez. Asimismo, se mantiene en algunas empresas el sistema *putting-out* y por supuesto los artesanos zapateros que realizaban la actividad en sus talleres y que realizaban su trabajo para abastecer y reparar el calzado de la población local.

Entre 1919 y 1929, Coloma y López Hermanos continuaron aumentando su capacidad productiva y se mantuvieron como las mayores empresas españolas de calzado<sup>185</sup>. A partir de ese momento se comienza a mecanizar de forma masiva las empresas de Silvestre Segarra e Hijo en Vall d'Uxó y las grandes fábricas que se concentran en el Valle del Vinalopó y en la Isla de Mallorca<sup>186</sup>.

Durante esta década, Calzados Coloma continúa con el estudio y el análisis para la mejora de la producción de calzado. Es en estos años cuando se produce la consolidación en esta empresa de los métodos tayloristas y la estructura básica para acometer nuevas experiencias en la siguiente década. Esto se va a materializar en la introducción y puesta en marcha de sistemas técnicos y organizativos muy innovadores, como el sistema de pegado en 1929 y la incorporación de la cadena de montaje al principio de los años treinta y la implantación del método que se asemeja al fordista. Todas estas cuestiones serán analizadas en la tercera parte de esta investigación.

---

<sup>185</sup> Miranda Encarnación, J. A.: *La industria del calzado...* ob. cit. p. 83. Miranda plantea el indicador de las máquinas de montaje, como el principal elemento en torno al cual se organizaba la producción totalmente mecanizada y por tanto, el indicador por el cual conocer la capacidad productiva para este tipo de empresas. Afirmar también, que el rendimiento de la máquina depende del tipo de producto y de la organización de la producción. Sin embargo, calcula como media, que una máquina de montar permitía una producción diaria en torno a 200 pares.

<sup>186</sup> Miranda Encarnación, J.A.: *La industria del calzado ...* ob cit p. 83, cita las siguientes fábricas de calzado: En Elda, Francisco Vera y Rodolfo Guarinos; Calzados Caturla, en Villena; Latour Hermanos y Viuda de Vicente Pérez, en Elche; Calzados Luvi, en Petrel. Ya en las Islas, y específicamente en Inca, destacaban Antonio Beltrán, Antonio Melis, Bartolomé Payeras, José Pujol e Hijos de Juan Salas; en Palma Estrany; en Alaró, Andrés Pericás y en Ciudadela, Bartolomé Pons.



**Máquinas de cortar suela, manuales y mecánicas,  
existentes en las industrias almanseñas 1913-1925.**

	1913-1914		1915-1916		1924-1925	
	Empresas	Nº máq.	Empresas	Nº máq	Empresas	Nº máq
Manuales	Sucesores Fco. Coloma	5	Fco. Tomás Sáez	2	Mauro Coloma Real	1
	Sánchez Hnos.	3	Juan Serrano Tornero	1	Juan Serrano Tornero	1
	Eugenio del Rey	3			Luis Martínez Serrano	1
	Arraez Hnos.	2			Joaquín (E3: Empresario	1
	Andrés Sendra	2			Sucesores de Joaquín Alcocel)	1
	Santiago Cantos	1			Rodríguez Tomás y Cía	1
					Manuel Aldomar	
Mecánicas			Hijos Fco. Coloma	10	Hijos Fco. Coloma	14
			Andrés Sendra	3	Andrés Sendra	3
			Eugenio del Rey	1	Eugenio del Rey	2
TOTAL	6 fabricantes	16	5 fabricantes	17	9 fabricantes	25

Fuente: Matrículas industriales. Ayuntamiento de Almansa.

### **Aniceto Coloma**



Fuente: Pedro Antonio Esteban Arocas

### **Capítulo 3.**

#### **Las condiciones de trabajo y vida en la época de Aniceto Coloma.**



### **3.1. Los agentes sociales: partidos políticos y grupos de presión en la Restauración.**

Desde principios del siglo XX se introdujeron los primeros elementos legales de regulación de las condiciones laborales, con el telón de fondo de una intensa conflictividad social. La intervención estatal, se producía fundamentalmente para la aplicación de medidas de carácter de urgencia y con el consecuente descontento de sindicatos y patronal. La grave tensión social desatada durante el quinquenio 1917 a 1923 se localiza fundamentalmente en Cataluña, llevó a la creación de una Comisión Mixta del Trabajo en Cataluña en 1919<sup>187</sup>. La Dictadura de Primo de Rivera estableció en 1926 una organización corporativa basada en comités paritarios y la República amplió las funciones del sistema, en 1931, a través de los jurados mixtos.

Los avances en el campo de los seguros sociales arrancan en 1908, con la creación del Instituto Nacional de Previsión<sup>188</sup>. El considerado primer sistema universal de pensiones se establece en 1921 cuando se convierte en obligatorio el retiro obrero. Entre 1929-1930 se creó el subsidio por maternidad y el seguro de accidentes de trabajo en 1931. El régimen de seguros sociales, en esta etapa, está muy descentralizado y con una presencia importante de las entidades privadas, pero con el respaldo del Estado<sup>189</sup>. El intervalo de 1930- 1936 está marcado por una enorme conflictividad laboral. La situación estaba caracterizada por un mercado de trabajo fuertemente segmentado entre mano de obra cualificada y no cualificada.

Con el inicio de la guerra, aparecen una serie de medidas, como el Decreto de 13 de septiembre de 1936 que prohíbe las organizaciones políticas, patronales y sindicales. El ejercicio de la huelga se convierte en un delito de sedición. La Organización Sindical del Movimiento se declara única con la ley de 26 de Enero de 1940. Posteriormente la Ley de Octubre de 1942 regula las relaciones laborales con la competencia del Estado como exclusiva y general.

En Almansa, debido al proceso de desarrollo industrial, aparecen grupos y organizaciones sociales que, en algunos casos, van a ser pioneras en la provincia de Albacete. Los partidos políticos, organizaciones obreras y los grupos de presión que

---

<sup>187</sup> Montero Aroca J.: *Los tribunales de trabajo (1908-1931) jurisdicciones especiales y movimiento obrero*. Valencia, Universidad de Valencia, 1976.

<sup>188</sup> Fundado, en el marco del Instituto de Reformas Sociales, por Joseph Maluquer que lo dirigió hasta 1931. Se trataba de un organismo público, que tenía por objetivo la constitución de pensiones de forma voluntaria, con apoyo de subsidios y con distintos beneficios legales, pero era independiente del Estado.

<sup>189</sup> Jerònia Pons Pons (coord.), Antonio Florencio Puntas (coord.), Carlos Arenas Posadas (coord.): *Trabajo y Relaciones Laborales en la España Contemporánea*. Editores: Mergablum 2001 p. 1161.

aparecen a principios de siglo van a originar unas relaciones laborales con gran repercusión en la provincia.

Según Manuel Requena<sup>190</sup>, las agrupaciones políticas de la Restauración no pueden ser consideradas como partidos de masas, salvo la socialista, si se atiende a su estructura y a su actuación. En Albacete esta característica fue si cabe mas acentuada. Los *republicanos* tuvieron un comportamiento similar a los "partidos de notables" con escasos componentes y sin organización, algo similar ocurría con los socialistas. Los conservadores y los militares eran "clientelas políticas" o "amigos políticos" cuyas conexiones se basaban en los favores mutuos y en las influencias caciquiles. Los partidos turnantes regularon sin ninguna dificultad la vida política en la provincia de Albacete, ante el intrascendente papel opositor jugado por los republicanos y los socialistas. Los conservadores atrajeron a un amplio número de latifundistas. Los liberales tenían una composición social más heterogénea, agrupando a sectores de la burguesía capitalista, a grandes propietarios y a profesionales de profesiones liberales de donde provenían los jefes del partido Tesifonte Gallego y Abelardo Sánchez. Los republicanos después de la salida del sector posibilista crearon el Partido Reformista, que se afianzo rápidamente en la capital y en Almansa, y editó *El Reformista* (1913-1920).

Las agrupaciones socialistas aparecieron en la provincia de Albacete a principios de siglo<sup>191</sup>. Su costosa implantación estuvo relacionada con el escaso número de obreros y la incipiente industrialización, lo cual dificultaba la toma de conciencia proletaria. Aunque tampoco fueron ajenas las presiones políticas y sociales contra todos cuantos decidían ingresar en dichas organizaciones, resultando más opresiva en las ciudades pequeñas y núcleos rurales por el ambiente de control social que se vivía.

El partido socialista ya poseía comité local en Almansa en 1904<sup>192</sup>, En 1911 contaba con 150 socios, se fundó la organización juvenil y la Casa del Pueblo albergaba a nueve sociedades con 736 afiliados. Esta sufrió un descenso brusco al ser cerrada después

---

<sup>190</sup> Para un análisis detallado sobre los movimientos sociales y comportamiento político en los años de la Restauración y en la Segunda República véase Requena Gallego, Manuel: *Partidos, elecciones y élites políticas en la provincia de Albacete 1931- 1933*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1991. Además, específicamente sobre movimiento obrero Vilar, J.B. y Egea P.: "Movimiento obrero en Albacete durante la crisis de la Restauración (1902-1923)". *Congreso de Historia de Albacete*, tomo IV, Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1984.

<sup>191</sup> Un detallado estudio sobre el partido socialista es el realizado por Santiago Castillo: *Historia del socialismo español*, (1870-1909), Tomo I, Barcelona, Instituto Monsa Editores, 1997, 359 p., 2ª edición. *Construyendo un partido: La odisea socialista, 1879-1903* Hispania, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, LVI/2, nº 193: pp. 623-654.

<sup>192</sup> Definía claramente su ideario en el art. 1 de su reglamento: " *se constituye una agrupación socialista obrera en Almansa con objeto de defender y propagar las ideas socialistas*".

de la huelga general de 1917. Más tarde se creó en la capital, Albacete. El empuje se produjo de forma notoria durante la segunda década. Colaboró en dicho impulso la presencia en la capital de Pablo Iglesias<sup>193</sup> en junio de 1912. En 1923 visitó Almansa y en su honor se celebró una corrida de toros en la plaza a los pies del castillo<sup>194</sup>.

Almansa fue el núcleo de la provincia con mayor actividad socialista. En el Congreso Nacional del partido socialista (Abril de 1921) surgieron dos tendencias: la delegación de la capital apoyó a los reconstructores y la de Almansa respaldó el ingreso en la III Internacional, aunque posteriormente la mayoría se mantuvo en el seno socialista.

Los grupos de presión son instrumentos canalizadores de la lucha social y política. Defienden intereses particulares o de grupo, no sólo frente al Estado y otros estamentos sociales, sino también, ante un sector de su misma clase. Como específica Requena, surgen cuando sus pretensiones no son atendidas por el poder, a falta de canales de negociación o presión, buscando nuevas vías para hacer valer sus intereses<sup>195</sup>.

Centrándonos en estos años, debemos resaltar entre las entidades económicas y en relación a las entidades patronales, *la Cámara oficial de Comercio e Industria*. Los gremios, como ya hemos visto, fueron comunidades que sirvieron para agrupar a gentes de una misma profesión, que actuaban de acuerdo con unas reglas sociales y normas legales, desde donde se inició el desarrollo industrial y mercantil en la Edad Moderna. Por eso, cuando esos gremios desaparecieron a principios del siglo XIX, hubo necesidad de crear otros organismos que cumplieran funciones más o menos similares. Esto ocurre en los primeros meses del año 1886, que es cuando empiezan a perfilarse lo que, con el tiempo, serían las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación.

En Albacete, el primer antecedente que se tiene de ese tipo de corporaciones, data de 1889, con la aparición de la Agrupación de Comerciantes que, tres años después, en 1892, lograría el reconocimiento oficial al quedar convertida en Cámara Oficial de Comercio e Industria<sup>196</sup>. La presencia de la institución cameral en la vida económica de Albacete, rápidamente trasciende a lo que es vida social de una ciudad poco desarrollada. Los personajes más ilustres de las clases privilegiadas e influyentes,

---

<sup>193</sup> Sobre la figura de Pablo Iglesias véase Moral, E.; Castillo, S. (coord.): *Construyendo la modernidad. Obra y pensamiento de Pablo Iglesias* Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 2002, 359 p.

<sup>194</sup> Véase el grabado que representa esta corrida en el Anexo Documental.

<sup>195</sup> Requena Gallego, Manuel: *Partidos, elecciones...* p.191 ob. cit. Además véase Molas, Isidro: "Algunas notas sobre los grupos de presión" *Reflexiones ante el neocapitalismo*. Barcelona, Cultura Popular, 1968.

<sup>196</sup> Palacio Morena, Juan Ignacio: "Las reformas sociales en la etapa de la restauración en la provincia de Albacete a través de su cámara de comercio e industria (A propósito del centenario de la creación del instituto de reformas sociales)". *Al-Basit- Revista de estudios albacetenses* N° 48, 2004, pp. 173-197.

forman sus órganos de gobierno, y consiguen otras representaciones en corporaciones y organismos públicos de clara influencia política.

Esto quiere decir, que la Cámara tiene un gran peso específico en el desarrollo de Albacete a finales del siglo XIX y principios del XX, donde no se da un paso sin su colaboración y su apoyo institucional. Por no ser muy conocida la historia de esta corporación de Derecho Público, se ignora lo que representa para una ciudad que tuvo que luchar contra el caciquismo. En tal sentido, la Cámara consiguió abrir nuevos cauces en el aspecto comercial. Y también en el económico ya que, en el año 1905, crea la primera Caja de Ahorros de Albacete que luego daría paso al Banco del mismo nombre, Banco de Albacete (1910), que absorbió a la anterior y la Caja Regional Murciano Albacetense de Previsión Social. En 1930 alcanzó 1.445 socios.

*Las organizaciones patronales del Comercio y de la Industria* se van configurando alcanzando gran importancia. Las de carácter comercial e industrial sumaban 9 en diciembre de 1932, según el Ministerio de Trabajo, circunscritas a alimentación, construcción y comercio. Casi la totalidad estaban ubicadas en la capital. En Almansa aparece: Comercial, comerciantes de Ultramarinos Tejidos y Similares.

Las sociedades obreras<sup>197</sup> se desarrollaron lentamente durante las dos primeras décadas centrándose preferentemente en Almansa y la capital, únicos centros donde se dejó notar la incipiente industrialización. Un informe de 1911 notificaba la existencia de 15 sociedades con 1.160 afiliados, aparecen nueve en Almansa, entre las que encontramos cuatro sociedades significativas para el presente estudio.

La primera creada en Almansa el 30 de Octubre de 1903 es la *Sociedad Los Trabajadores*. Aparecían como presidente Vicente Medina y como secretario Juan Villaescusa. En su primer artículo se especificaba que el objeto de la Sociedad era mejorar la condición moral y material de sus asociados, dentro de las leyes de la razón la moral y la justicia. Estos asociados debían ser de profesión jornaleros y que hubieran cumplido 14 años de edad. En el artículo 2 se planteaban los medios para conseguir dichos fines: “1º *Procurar que los medios alcancen a cubrir las necesidades de sus asociados.* 2º *Impedir que los dueños y encargados maltraten en su dignidad a los asociados.* 3º *Todos los trabajadores que pertenezcan a esta Asociación vendrán obligados a ocupar cuando necesiten trabajadores, primeramente a los individuos que pertenezcan a esta Asociación,*

---

<sup>197</sup> Sobre la aparición y constitución del movimiento obrero y los sindicatos más representativos tendrá un lugar específico en el capítulo quinto de esta investigación. Las sociedades obreras y sus reglamentos que se conocen ya a principios de siglo en Almansa, hacen vislumbrar la importancia del movimiento obrero en esta localidad albacetense.

*quedando sujeto el que infrinja este artículo al correctivo que la Asamblea le imponga”*<sup>198</sup>. Se prohibía claramente en el artículo 14 tratar de cualquier asunto religioso y político *“Teniendo esta sociedad por objeto el mejoramiento moral y material, se prohíbe terminantemente, tratar de religión y política en las sesiones que se celebren”*<sup>199</sup>.

La *Sociedad de obreros, oficiales, zapateros, cortadores y guarnecedores “La Luz”*, se constituye el 7 de julio de 1904. En su artículo primero planteaba el objeto de esta sociedad, que no es otro que el de *“mejorar las condiciones de trabajo, moral y materialmente, de los que pertenezcan a ella y ayudar a que consigan los mismo los obreros de otros oficios”*<sup>200</sup>. Esta sociedad estaba compuesta por trabajadores y obreros de las diferentes especialidades para la producción de calzado. Se declaraban como una sociedad sin carácter político, pero *“ayudará a aquel partido que mantenga en su programa la Legislación Protectora del Trabajo, acordada en el Congreso de París”*<sup>201</sup>. Destacaban entre sus artículos sus fines para el apoyo económico de sus socios en situaciones graves. Se especificaban las cuotas que cada uno de los socios debían aportar a la sociedad<sup>202</sup>. El presupuesto de dicha sociedad estaba destinado, además de celebrar actos de entretenimiento para la misma, a cubrir gastos de enterramiento, así lo especificaba en el capítulo 2, artículo 2 de sus Estatutos. En caso de defunción de cualquier socio que lleve un año perteneciendo a la Sociedad: *“ésta abonará treinta pesetas a su familia o persona interesada que lo justifique, para su enterramiento, siempre que el fallecido este al corriente de sus cuotas, debiendo presentar el último recibo o libreta como justificante”*. El apoyo a los socios, que en algún momento se encontrasen en paro queda reflejado en diferentes artículos, entre ellos el artículo 12 del capítulo 3 donde se afirma: *“Todo asociado que por acuerdo de la Junta general tenga que abandonar el trabajo, se le satisfará un socorro”*<sup>203</sup> *que en dicha Junta se designará”*. Los Estatutos estaban firmados por Francisco Cantos, como presidente y Francisco Abellán como tesorero.

---

<sup>198</sup> Reglamento de la *Sociedad Los Trabajadores*. 30 de Octubre de 1903, pp. 3- 4.

<sup>199</sup> Ibidem., p. 6.

<sup>200</sup> Reglamento de *La Luz. Sociedad de obreros, oficiales, zapateros, cortadores y guarnecedores “La Luz”* 7 de Julio de 1904. p. 1.

<sup>201</sup> Creemos que se refiere al Congreso Socialista de París de 1889, en el que se afirmaba: *“que una legislación protectora y efectiva del trabajo es necesidad absoluta en todos los países donde reina la producción capitalista”*. Citado en Soto Carmona, A.: *El trabajo industrial...* ob. cit 1989. p. 261

<sup>202</sup> Reglamento de *La Luz. Sociedad de obreros, oficiales, zapateros, cortadores y guarnecedores...* ob. cit p. 4.

<sup>203</sup> Si los asociados son hombres debían aportar quince céntimos semanalmente, los aprendices mayores de 16 años diez céntimos semanales si están trabajando y las guarnecedoras diez céntimos, a estas trabajadoras se les cobra a domicilio.

<sup>203</sup> Esta es la primera referencia que encontramos sobre la aparición de algún tipo de apoyo económico a los trabajadores en Almansa, y específicamente en el seno de la industria del calzado.



El 12 de julio de 1908 se creó la *Sociedad de Profesiones y Oficios Varios. La Prosperidad*. En el artículo 1º se establecía el propósito de la misma: “*Esta sociedad tiene por objeto reunir en su seno a todos los individuos de ambos sexos de los distintos oficios y profesiones que no tengan sociedad organizada en esta ciudad, para mejorar las condiciones de trabajo y las morales e intelectuales de sus asociados por medio de la resistencia a la clase explotadora*”<sup>204</sup>. Ya en este artículo se ponía en evidencia un objetivo mucho más combativo que la anterior Sociedad. En sus disposiciones generales, en el artículo 15, se planteaban las reivindicaciones sociales más acuciantes de la época, la jornada de ocho horas y la cuestión salarial: “*Esta sociedad procurará en cuanto pueda agitarse por medio de reuniones y manifestaciones públicas; peticiones y adhesiones, conferencias por sí o en unión con las demás Sociedades de su clase, hasta lograr que se establezca la jornada máxima de ocho horas de trabajo, el salario mínimo en armonía con el precio que tengan las subsistencias; toda la Legislación protectora del trabajo que se solicita por los obreros el día 1º de Mayo y cuantas leyes de todas clases conduzcan al término de la esclavitud obrera*”. En este caso el Presidente era Pascual García, el tesorero Antonio Ruano y el Secretario, Francisco Abellán.

La primera sociedad que se constituye con el objeto específico del establecimiento del socorro mutuo<sup>205</sup> en Almansa es la *Sociedad de Socorros Mutuos. “La Bondadosa”*. El 26 de Marzo de 1909. Su presidente era Enrique Jiménez, el secretario José Mª López y el Tesorero José Villaescusa. En su artículo 1º establece: “*Esta Asociación tiene por objeto reunir a todos los obreros de esta ciudad, para que mutuamente se socorran en sus enfermedades, con subvenciones pecuniarias, médico, medicinas y donativos extraordinarios a los que se les declare crónicos e inútiles para trabajar y por último costear el funeral a los que fallezcan dando a los herederos donativos en metálico*”<sup>206</sup>. Para ingresar en esta Asociación “*es necesario tener dieciséis años cumplidos y no ser*

<sup>204</sup> La pertenencia o no de los trabajadores en las sociedades de resistencia va a resultar un factor importante para su participación en las huelgas.

<sup>205</sup> Las Sociedades de Socorros Mutuos son asociaciones cuya finalidad estriba, fundamentalmente, en asegurar a sus miembros. En palabras de Santiago Castillo en “*la esencia del seguro reside en el reparto entre varios asegurados del valor económico de la pérdida sufrida por uno de ellos a consecuencia de un suceso fortuito, pero calculable*” Castillo Alonso, Santiago: *Solidaridad desde abajo: Trabajadores y socorros mutuos en la España contemporánea* Centro de Estudios Históricos 1994 p. 2. Asimismo específica como las entidades aseguradores podían tener varias formas: *Las Mutuas*: se caracterizan por ser asociaciones voluntarias en las que los asegurados son sus propios gestores y administradores. Los posibles beneficios pertenecen a todos los asociados y se distribuyen conforme a estatutos o reglamentos. *Las Sociedades Mercantiles de Seguros* que administran o gestionan el seguro de la colectividad de asegurados con el fin de obtener una ganancia lícita al capital que para ello emplean la sociedad es la responsable de todas las obligaciones por medio de un capital de garantía. El *Estado* puede erigirse en asegurador llegando a administrar directamente instituciones de previsión. Ibidem. pp. 2-3.

<sup>206</sup> Reglamento de la *Sociedad de Socorros Mutuos. La Bondadosa* p. 3.

*mayor de cuarenta y cinco, pertenecer a la clase obrera, gozar de buena salud, observar buena conducta, residir constantemente en Almansa y estar asociado a la Sociedad de su oficio de resistencia o en su defecto en la Oficina de Oficios Varios de dicha clase*"<sup>207</sup>.

El nivel de asociacionismo se incremento en los años sucesivos, pasando el predominio a la capital en sustitución de Almansa que había decaído a consecuencia de las detenciones y clausura de sus locales por el apoyo dado a la huelga general de 1917. Los sindicatos obreros mostraron sus preferencias por la U.G.T. en perjuicio de la CNT cuya presencia fue testimonial en la provincia de Albacete. Ya a principios de siglo, la central socialista disfrutaba de pequeños efectivos en la capital y Almansa. Pero, la escasez de proletariado, la reducida industrialización y la pequeña dimensión de las fábricas, obstaculizaron su crecimiento y la adopción de un sentimiento de clase entre los trabajadores. De esta manera lo expresaba el socialista albacetense Justiniano Bravo: *"Se ha luchado y se lucha aquí con la frialdad heladora del ambiente. Se ha tenido que fabricar el obrero, ya que lo que existía era el trabajador. Se ha peleado una batalla para despertar a los dormidos, se han removido conciencias, hemos tenido que cavar en los cerebros y en los corazones para sembrar en ellos ideas y sentimientos proletarios"*<sup>208</sup>.

A lo largo del primer bienio republicano la mayoría de las organizaciones obreras ingresaron en la U.G.T., constituyéndose en la única central sindical importante de la provincia. La presencia de la CNT quedaba reducida a un papel testimonial, no llegaron a formarse sindicatos católicos ni comunistas. Esta hegemonía ugetista permitió que imperase en Albacete, a comienzos de los treinta, un sindicalismo de gestión en defensa de los intereses societarios a través de la negociación, con lo cual quedó totalmente desbancado el sindicalismo de agitación y movilización de masas, protagonizado por la CNT<sup>209</sup>.

En relación a la Masonería<sup>210</sup>, según Ayala<sup>211</sup>, esta influencia en la localidad almanseña,<sup>212</sup> debió venir de la región valenciana más que de la propia capital de la provincia de Albacete. En Marzo de 1880 fue creada la logia almanseña conocida como

---

<sup>207</sup> Ibidem. p. 4.

<sup>208</sup> Requena Gallego, Manuel *Partidos, elecciones...* ob. cit p. 90.

<sup>209</sup> Ibidem., p.213.

<sup>210</sup> Sobre la historia de la masonería Véase Ferrer Benimeli, José Antonio: *Masonería española contemporánea*, Madrid, Siglo XXI, 1980. 2 volúmenes. Específicamente sobre la región de Murcia véase, Ayala, José Antonio: *La masonería en la Región de Murcia*. Murcia, Mediterráneo, 1986.

<sup>211</sup> Ayala, José Antonio: *La Masonería en Albacete a finales del siglo XIX*, Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, Serie Ensayos Históricos y Científicos, Núm. 35 1988, pp. 46-47.

<sup>212</sup> Destacamos la importancia de las logias masónicas por la participación en ellas miembros de la familia Coloma y que posteriormente tendrían repercusiones notables en el cierre de la empresa.

"Rosa Nº 171", bajo la obediencia del Gran Oriente de España, constituida por 43 miembros. Su primer venerable había sido el barcelonés Ignacio Faura Perdo de 35 años de edad, que se hallaba en posesión de un alto grado masónico. Entre los comerciantes e industriales pertenecientes a la logia La Rosa de Almansa aparecía el nombre de Antonio Coloma Gil, en aquel momento con 65 años, padre de toda esta dinastía de artesanos e industriales. En 1881, el Tesorero era Francisco Coloma Sáez y el maestro de Ceremonias su hijo Aniceto Coloma Martínez. Además, figuraba un miembro de otra familia importante de fabricantes de calzado como es, Francisco del Rey Ordóñez. En 1884, la Rosa aparece con el número 62 de matrícula entre las de Oriente. En mayo de ese mismo año, el "Boletín" del 15 de ese mes, la declara disuelta por irregularidades administrativas. Ya no se volvió a constituir una logia masónica hasta los años treinta del siguiente siglo.

### **3.2. Manifestaciones del movimiento obrero en la industria del calzado en Almansa.**

En el momento del advenimiento de la Primera República, el día 11 de febrero de 1873, España padecía graves problemas y tensiones sociales. Por esto se plantea regular por vez primera las relaciones entre los dos principales agentes económicos. La tensa situación que padecía por entonces España, abarca un complejo socio-político caracterizado por la división política en bloques enfrentados de monárquicos y republicanos; el constante problema carlista; la situación en Puerto Rico y en Cuba; la miseria de la población agraria y del proletariado urbano; la falta de unidad en el seno del incipiente movimiento obrero y la aparición de movimientos bakuninistas; el cantonalismo ..., etc<sup>213</sup>.

A principios del siglo XX, se produce el despegue de la industria del calzado, como ya hemos visto, la existencia de la infraestructura viaria, la situación estratégica juegan un papel importante. Almansa es uno de los pocos centros industriales de la provincia de Albacete, en el seno de la industria del calzado se producen numerosos

---

<sup>213</sup> Para contextualizar y comprender esta compleja realidad histórica, véase: Tuñón de Lara, Manuel: *La España del Siglo XIX. Vol II.* págs. 11- 24. Madrid, Ed. Akal, 2000.; Tuñón de Lara, Manuel: *El movimiento obrero en la Historia de España. Vol I 1832-1899.*; Madrid Ed.Taurus. 1977, pp. 143-217; Maluquer de Motes Bernet, Jorge: "Los Orígenes del Movimiento obrero Español". En *Historia de España*, Dir. Ramón Menéndez Pidal. Tomo XXXIV. Madrid, Ed. Espasa-Calpe, 1981, pp 773-815; Ferrando Badia, Juan: "La Primera República". En *Historia de España*, Dir. Ramón Menéndez Pidal. Tomo XXXIV. Madrid, Ed. Espasa-Calpe, 1981, pp. 703- 769; Martí y Martí, Casimiro: "Afianzamiento y despliegue del sistema liberal". En *Historia de España*, Dir. Manuel Tuñón de Lara. Tomo 8. Ed. Labor, Barcelona, 1981, pp. 171- 268.

conflictos entre trabajadores y empresarios<sup>214</sup>. En el proceso de transformación de una sociedad eminentemente agrícola a una preindustrial, hasta la industrial, conlleva una serie de cambios también en las formas de reivindicación y en la conflictividad laboral<sup>215</sup>. A lo largo del siglo XIX tiene lugar una transformación en las formas de protesta colectiva desde los motines, más propios de sociedades preindustriales, hasta la huelga, modo de reivindicación colectiva que se articula en torno al desarrollo de una clase obrera asalariada, industrial o campesina<sup>216</sup>. De cualquier forma, este cambio no impide la perduración de otras formas de protesta también tradicionales como el sabotaje, el absentismo o la disminución del ritmo de trabajo. Las condiciones laborales resultaban duras por la resistencia de la clase patronal a introducir mejoras que redujesen sus beneficios y por la debilidad del movimiento obrero en su lucha reivindicativa. La patronal no solo se resistía a subir sueldos sino también a llevar a la práctica las mejoras decretadas por el Gobierno.

Las relaciones laborales estaban arbitradas durante este periodo por las Juntas Locales y Provinciales de Reformas Sociales, que hasta después de 1906 no se pusieron en marcha. Fueron creadas por Ley 13 de Enero de 1900 y su principal misión fue la de inspeccionar todo centro de trabajo, procurar el establecimiento de los jurados mixtos<sup>217</sup> de

---

<sup>214</sup> Ampliamente documentados en el Archivo Municipal de Almansa.

<sup>215</sup> Las investigaciones sobre diversos aspectos de la actividad huelguística y de la protesta obrera en el seno de la historiografía social en España son muy numerosas. Aunque entre ellas predomina un enfoque microsocioal, sin duda merecen ser destacadas las reflexiones, más generalistas, sobre este fenómeno incluidas en *El movimiento obrero en la historia de España, Vol I 1832-1899*; Madrid, Ed. Taurus, 1977. Págs. 143 a 217; de M. Tuñón de Lara. Junto a la valiosa reconstrucción del proceso de formación del movimiento obrero en España de Santiago Castillo. (1990), «Spain», en Van Der Linden, M. y Rohahn, J. (eds.), *The Formation of Labour Movements, 1870-1914. An International Perspective*, Leiden, International Institute of Social History, pp. 207-240. Además algunos autores, como Javier Silvestre Rodríguez se cuestiona sobre las causas de la conflictividad. Básicamente, son dos las interpretaciones de las que disponemos acerca de las causas de la conflictividad laboral en España durante la industrialización. Por una parte, los trabajos de Alvaro Soto, que ofrece una reconstrucción de los ciclos huelguísticos para el periodo 1868-1986, cuya explicación reside tanto en factores económicos, procíclicos, como políticos. Con respecto a los primeros, y si nos ceñimos al periodo anterior a la Guerra Civil, los puntos álgidos de la conflictividad habrían coincidido con los puntos de inflexión de las fases alcistas de la economía, en línea con lo mostrado por Screpanti para Alemania, Estados Unidos, Francia, Italia y Gran Bretaña. Con respecto a los segundos, los puntos álgidos de la conflictividad habrían coincidido con momentos de crisis política, de manera que, en línea con la tesis de Shorter y Tilly, los trabajadores se habrían aprovechado de los momentos de debilidad del sistema para ganar espacio político y socioeconómico. En Soto A.: "Los determinantes de la protesta obrera en España, 1905-1935: ciclo económico, marco político y organización sindical". *Revista de Historia Industrial*. Nº 24, 2003.

<sup>216</sup> Aunque no debe olvidarse que autores como E. Hobsbawm o E. P. Thompson mostraron una continuidad entre ambos tipos de protesta, otorgando una racionalidad o finalidad a los motines, revueltas populares, ocupaciones y destrucciones negada por otros puntos de vista que tendían a resaltar la espontaneidad o la azarosidad de dichos actos.

<sup>217</sup> Para Pablo López Calle: "Los jurados mixtos en la ciudad y los sindicatos agrarios se convertían así en las asociaciones que definen el marco del conflicto lícito y necesario de la concurrencia en el mercado de la fuerza de trabajo al nivel de la negociación colectiva, estableciendo los límites o el colchón de seguridad de la llamada "paz social". Es decir, permiten la negociación de normas que permanecen en el

patronos y obreros, entender en las reclamaciones que unos y otros sometieron a su deliberación, etc.

No obstante, su puesta en marcha se vera retardada mas de lo necesario, ante la apatía de los compromisarios. Una vez construidas, su funcionamiento dejó mucho que desear. Si en ciertos momentos llegaron a ejercer funciones de inspección, no siempre se atuvieron a la articulación reglamentada: *"... se ocupan en algún caso muy obligado de algo relacionado con el descanso dominical, o lo hacen sin el conocimiento de los limites que las disposiciones vigentes fijan a sus atribuciones..."*. Cada vez fueron menos las Juntas que respondieron a los fines para los que se crearon.

Dentro de la provincia, contadas localidades mantendrán relaciones con las Juntas de Reformas Sociales. En los años de referencia solo la capital sostendrá una asidua correspondencia viéndose acompañada de forma ocasional por algunas poblaciones, entre las que se encuentra Almansa, pues se tiene constancia de que ya existían en 1910 en esta localidad. También puede hablarse de Jurados Mixtos<sup>218</sup> de trabajo rural, cuyo fin fue regular las relaciones entre trabajadores y empresarios; el de Albacete tenía jurisdicción sobre Almansa. La existencia del Jurado Mixto de la propiedad rustica de Albacete, cuya función se circunscribía a los arrendamientos de tierras, y del mismo modo que aquel, tenía sus jurisdicción extendida hasta Almansa.

Dada las dimensiones de la industria albacetense no es de extrañar que el mayor numero de infracciones corresponda precisamente al trabajo de mujeres y niños: *"...diversidad de industrias en que irremediabilmente interviene los menores en talleres de familia, trabajando por ejemplo en alpargatería, calzado en los hilados de cáñamo y esparto, etc..."*. Durante este periodo el número de aprendices se va a ir incrementando

---

*tiempo, como por ejemplo el precio y la medida del tiempo de trabajo, que a su vez permite la negociación individual entre el esfuerzo y la satisfacción, al tiempo que se diferencian y protegen de los enemigos de la sociedad; especuladores, etc"*. p.220 López Calle, Pablo: *Paternalismo industrial y desarrollo del capitalismo: la fábrica de cementos El León de Guadalajara, 1900-1930*. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2004.

<sup>218</sup> Requena Gallego, Manuel: "Los jurados mixtos de trabajo en la provincia de Albacete durante la II República" *Historia Social*, Nº 33, 1999, pp. 97-110 y además también de Manuel Requena Gallego y Pedro Oliver Olmo, "La función negociadora de los jurados mixtos en Albacete durante la II República: las bases de trabajo" en *Mercados y organización del trabajo en España : siglos XIX y XX* / coord. por José Ignacio Martínez Ruiz, Carlos Arenas Posadas, Antonio Florencio Puntas, 1998, pags. 437-443 y de Pedro Oliver Olmo *Control y negociación: los jurados mixtos de trabajo en las relaciones laborales republicanas de la provincia de Albacete (1931-1936)* .Albacete Instituto de Estudios Albacetenses, 1996. Una panorámica a nivel nacional, la podemos encontrar en Mercedes Cabrera Calvo-Sotelo "Las organizaciones patronales ante la conflictividad social y los Jurados Mixtos La II República una esperanza frustrada" actas del Congreso Valencia Capital de la República (Abril 1986), 1987, pp. 65-82.

paulatinamente. Se trata en su mayoría de varones, pero también las mujeres conocerán crecimientos relativamente importantes.

La habitabilidad de los centros de trabajo continuaba siendo deficiente y los salarios reales disminuyeron entre 1902 y 1923 pues el encarecimiento de la vida fue superior al aumento salarial. En muchos trabajos tampoco se respeta el descanso dominical. La reducción de la jornada laboral a ocho horas no tuvo buena aceptación por la burguesía industrial albacetense, en 1920 los obreros todavía trabajaban 10 horas.

Respecto a las huelgas<sup>219</sup> en España, castigadas por el Código Penal de 1870 a su vez inspirado en el de 1848, los estudios de la Comisión de Reformas Sociales ponían de manifiesto lo inadecuado de la legislación existente ante un hecho cada vez más presente en la realidad social. A falta de una ley específica, la Fiscalía del Tribunal Supremo el 20 de Junio de 1902, publica una circular que supone el reconocimiento de la huelga como derecho de la clase obrera. Finalmente, el 27 de abril de 1909 se promulga la Ley de Huelgas y Coligaciones. El conocimiento de las huelgas previas a 1905, fecha de inicio de la Estadística de las Huelgas, es local y fragmentario. Aún así, se sabe que la actividad huelguística tendió a incrementarse conforme nos acercamos a ese año, sobre todo ya en los primeros años del siglo veinte, y que los resultados en general beneficiaron más a los patronos que a los trabajadores. Las huelgas se distribuyen en España de forma desigual y su localización esta en función del numero de trabajadores de una zona determinada y de las características de los centros de trabajo<sup>220</sup>. A partir de ese momento y hasta el estallido de la Guerra Civil dos periodos destacan por su virulencia, 1916-1920 y 1930-1934<sup>221</sup>.

La primera huelga en una fábrica de Almansa, se produce en la de Hijos de Francisco Coloma. Es una huelga de tres días que se realiza en 1917, pero tuvo poca trascendencia y pronto quedó olvidada<sup>222</sup>. Sin embargo la situación social del resto de la población almanseña era muy distinta según recogen los artículos y panfletos que fueron distribuidos a toda la población. Fragmentos de estos panfletos dan testimonio de la

---

<sup>219</sup> La huelga, es una forma de acción colectiva que se manifiesta por la influencia del cambio industrial en la estructura social Kerr C.: *Industrialism and Industrial Man*, Hammodsworth, Peguen, 1973, pp.218-219.

<sup>220</sup> Soto Carmona, A.: *El trabajo industrial en la España Contemporánea (1874-1936)*. Barcelona, Editorial Antrophos, 1989, p. 437.

<sup>221</sup> Las huelgas que se producen en este periodo de tiempo, que buscan mejoras salariales en su mayor parte, son analizadas en el capítulo quinto de la tesis, donde se estudian las diferencias salariales.

<sup>222</sup> Según lo recoge *El Dia*, periódico de Alicante el 17 de octubre de 1922.

desigualdad social de la época y la situación de explotación y opresión que sufría la clase obrera:

*"Demostraríamos ser seres impropios de calificarnos hombres amantes de la libertad y del bienestar, si por mas tiempo permaneciésemos en silencio al escarnio que se esta haciendo con el pueblo almanseño..."*

*"...La única manera de evitar la miseria de los pueblos, es educando e instruyendo a todo ser humano, pero esto no le conviene a las clases privilegiadas, porque todo hombre bien instruido no se presta a ser esclavo y si en estas condiciones nos encontrásemos todos, no se daría el caso para nuestros hijos, que después de no tener mas delito que ser trabajador, se diga: tu padre defendió intereses, tu padre fue un héroe, cumplió como bueno defendiendo la Patria, hemos ganado, somos los vencedores, pero tu muere de hambre y frío para que no mueras pronto y acabes de padecer, nos interesamos en parte una limosna, porque queremos que vivas, que tu vida la necesitamos para que trabajes y produzcas para nuestro bienestar..."*

*"...No te reveles al mirar a los privilegiados, confórmate, se bueno e iras a la gloria... pero morirás de hambre y frío o morirás matando a tus compañeros de infortunio, que viven como tu trabajando mucho y careciendo de todo, mientras que ellos, privilegiados, tendrán palacios repletos de riquezas y caprichos, no trabajaran y a cambio de tanto bienestar, te darán una limosna..."<sup>223</sup>*

Otro artículo, distribuido por la CNT<sup>224</sup>, da testimonio de la injusticia cometida a un niño de 14 años, trabajador de la fábrica de los señores Sendra, que fue despedido por el concejal socialista Lino López por leer periódicos y folletos de índole comunista y sindicalista.

La Sociedad de Obreros de la Edificación, hacia un llamamiento a todos los trabajadores que pertenecían a los distintos oficios para que, ingresando en su organización puedan construir el arma que pueda salir en defensa de su personalidad colectiva. Se propusieron llevar a cabo la eficaz organización de Comités paritarios, que con su régimen corporativo, tendieran a evitar que las luchas entre capital y trabajo no degeneraran en luchas violentas. Perseguían sistemas de justicia y razón, así como la legislación social que facilitase que las relaciones entre los distintos factores de producción, se desarrollaran en un plan jurídico, en el cual no impere la fuerza sino la fuerza de la razón.

---

<sup>223</sup> Estas son manifestaciones que forman parte de una publicación dirigida hacia el pueblo de parte del Comité Socialista con fecha de Enero de 1920. Recogidas en el Archivo Municipal de Almansa.

<sup>224</sup> Archivo Municipal de Almansa.

La Agrupación Profesional de Jefes, Factores y Similares de M.Z.A. dio a conocer a sus afiliados y demás compañeros en general su propósito de no tolerar por mas tiempo el estado de desconsideración y abandono en que los tenía la empresa y la diferencia de trato en relación con otros agentes de la agencia cuyos servicios no tenían ni la importancia ni la responsabilidad que los desempeñados por ello. También manifestó su finalidad de poner término a las injusticias y atropellos de que venían siendo víctimas, así como conseguir la dignificación moral y material de su clase.

La Juventud Socialista, también, manifestó cuales eran sus deseos y anhelos de alcanzar: *"una sociedad nueva, una justicia humana que este asentada en la igualdad, que no tenga por base el egoísmo infamante del medro personal. Que todo ser viviente viva su vida, sin privaciones, ni humillaciones. Que no hayan explotados ni explotadores, ni señoritos vagos que paseen su feminismo por las ciudades... que no haya castas, que los llamados de sangre azul trabajen si quieren comer, que no haya mas aristocracia que la del entendimiento..."*<sup>225</sup>.

En el periódico "La Opinión" de Almansa<sup>226</sup>, de 1910, se han encontrado dos artículos correspondientes a ejemplares distintos. El primero de ellos, con fecha de 9 de enero de 1910, trata sobre la organización social de la época. Incide, fundamentalmente, en como algunos individuos, consideran necesaria una redistribución de los bienes para alcanzar una "completa" igualdad, pero el autor considera que esto es más o menos descabellado. Compara la organización social con la organización de una familia, en la cual, existe la suprema autoridad del jefe de la misma. Lo único que no ve desproporcionado es la necesidad de la educación para alcanzar una mayor igualdad.

*"Existen individuos ilusionistas que creen fácil la implantación de un sistema social que desembarace al proletariado de los continuos atropellos de que es objeto y que dicho sistema realice directamente o por medidas inmediatas una nueva distribución de bienes, creyendo ¡incautos! que con facilidad puede establecerse entre todas las clases sociales una completa igualdad.*

*Otros de la misma clase, y tanto aquellos como estos soñando despiertos aunque de medidas organizadoras que den por resultado la administración de todos los bienes de la tierra en comunidad, del mismo modo que se rige y gobierna una familia regularmente acomodada, donde dentro del hogar domestico existe toda la suprema autoridad en el jefe de la misma, quien administra los bienes y atiende con sus productos o*

---

<sup>225</sup> Circular de la Juventud Socialista Archivo Municipal de Almansa.

<sup>226</sup> Periódico *La Opinión* de Almansa 1910 Archivo Municipal de Almansa.



*rentas, a la manutención, vestido y demás de su esposa e hijos, dedicando a cada uno de estos a la profesión, arte u oficio que tiene por conveniente teniendo en cuenta su vocación o sus condiciones intelectuales,” ... “teniendo en cuenta que si el muro que sirve de sostén y de cimentación al edificio que constituye una buena organización social y perfecciona las facultades psicológicas del individuo, es la educación por desgracia hay que reconocer, que se carece de un buen plan educativo que nos imponga a todos, sin distinción de clases ni categorías, el deber de reconocer y cumplir nuestras obligaciones, y este mismo cumplimiento espontáneo del individuo bien educado le haría acreedor a todos sus derechos, y se me ocurre preguntar: ¿No es verdad señores, que la inmensa mayoría de los ciudadanos que a voz en grito pretenden hacer valer los derechos a que por antojo suyo se creen acreedores principian por dejar incumplidas sus obligaciones?*

Firmado por Diego Navalon”<sup>227</sup>.

En la nota de prensa, que aparece el 6 de febrero de 1910<sup>228</sup>, se recoge la proposición de un concejal del Ayuntamiento de Almansa, el señor Duro, que se propone garantizar el bienestar del imposibilitado para el trabajo. La proposición hace referencia a varios puntos, resaltar entre ellos: la pensión vitalicia de la mitad del jornal a aquellos obreros que carezcan de bienes y que estén inutilizados para el trabajo; que se abra un registro controlado por la Junta de Reformas Sociales; y que con cargo al capítulo de imprevistos del Ayuntamiento se fije un 2% en el presupuesto de gastos, para atender a esta obligación. A continuación por parte de la revista se felicitaba expresamente al Señor Duro por lo que consideraban muy acertadas proposiciones que terminaban en acuerdo:

*“A la proposición del señor Duro sobre la transformación del impuesto de consumos, de la cual dimos cuenta en nuestro número anterior; ha seguido una proposición también de dicho concejal y sobre ella se ha ocupado el Ayuntamiento en la última sesión. El señor Duro en esta proposición se propone el bienestar del imposibilitado para el trabajo. La proposición de referencia propone los acuerdos siguientes:*

---

<sup>227</sup> “Organización Social” *La Opinión*- Almansa, 9 de enero de 1910, Número 171.

<sup>228</sup> “Pensión a los obreros” *La Opinión* Almansa 6 de febrero de 1910, Número 175.

*1º- Que a todo obrero que carezca de bienes y se halle inutilizado para el trabajo por enfermedad o edad avanzada, se le conceda una pensión vitalicia diaria de la mitad del jornal de un bracero.*

*2º- Que a tales fines se abra un registro que llevara la Junta de Reformas Sociales, en el que conste cuantos antecedentes se estimen necesarios para formar juicio sobre si se procede o no a acordar el dar la pensión indicada.*

*3º- Que con cargo al capítulo de imprevistos se fije un 2% de los que importa el presupuesto de gastos de Ayuntamiento, para atender en ese año a esa obligación.*

*La proposición, como bien se trasluce, es sumamente laudable y beneficiosa.*

*Felicitemos al señor Duro por sus acertadas iniciativas”... “Así se obra”.*

### **3.3. La fábrica de calzados Hijos de Francisco Coloma: pionera en los avances sociales.**

Destaca entre todo este panorama, la fábrica regentada por Aniceto Coloma. Los años que transcurren en la empresa Hijos de Francisco Coloma, bajo la dirección de Aniceto Coloma, se caracterizan por constituir un gran avance, debido a la adopción de medidas sociales, técnicas y organizativas, llevadas a cabo en esos años. Desde el punto de vista técnico y organizativo, iba cubriendo las necesidades que pudieran surgir en la fábrica, incorporando secciones y departamentos e innovaciones tecnológicas en función de las necesidades, para hacer una empresa cada vez más competitiva. Pero además destaca por los avances en el ámbito social. Por ejemplo, introdujo en la fábrica la jornada laboral de ocho horas, la educación a menores, el economato obrero, y los seguros. El espíritu innovador de Aniceto Coloma, verdadero artífice de los avances establecidos en esta gran empresa, es reconocido por todos los entrevistados<sup>229</sup>:

*“el gerente, era Aniceto. Este hombre tenía una visión de futuro en la constitución muy grande, muy grande, al extremo de que consiguió hacer una fábrica modélica tanto en Europa como en el mundo. Parece ser, además, que no había más que dos fábricas que podían competir con ésta, una en norte América y otra aquí en España que era esta”. ... “Si, si. Todo Coloma. Este hombre, ya te digo, era un pionero o no sé, concibió esto, yo no sé como concibió estas cosas que nadie pensaba en el bien de la gente, si, si. Lo querían enormemente porque todo eran beneficios para todo el mundo, si, si. Él fue un*

---

<sup>229</sup> En el epígrafe de correspondiente a las Fuentes Orales del apartado dedicado a Bibliografía y Fuentes, se puede consultar la relación de las entrevistas realizadas.

*adelantado de todo eso, si, si.. Esto no lo hacían en ningún sitio y lo hacían en Almansa, en Coloma, si, si. Y, nosotros pues íbamos cogiendo todo eso, íbamos cogiendo la escoba, es verdad”.* (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

La importancia de la labor social llevada a cabo por Aniceto Coloma es algo contrastado por los entrevistados *“con toda la labor que hizo social, con toda la plantilla de beneficios sociales eso sólo se le ocurría a nadie más a este hombre. Una especie de seguridad social Entonces, no había quien pensará eso. Cuando vino la República y empezaron a hacer cosas sociales, este hombre superaba eso ya, la cooperativa la puso él”.* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

Prueba de la visión de futuro de Aniceto Coloma se refleja en la importancia, que para él tuvo la formación de sus hijos varones, planificó la educación estos, especializándolos en las diferentes secciones de la fábrica. Para ello consideró enviar a cada uno de ellos, a los centros zapateros más importantes del mundo. Esto significó enviar a sus hijos a estudiar fuera de España. Viriato fue enviado a Leicester, el gran centro del calzado inglés, a la edad de nueve años, en 1912. Fue el que introdujo en la empresa el sistema de pegado en la fabricación en 1929 y la cadena de producción en los primeros años treinta. Las visitas a esta ciudad fueron periódicas y se mantuvieron en el tiempo las relaciones que allí estableció. Más tarde mantendría contactos con Francia. Rodolfo fue enviado a Boston, donde estudio cuestiones relacionadas con el modelaje y los patrones. Cesar fue a Alemania a estudiar corte, pero no pudo terminar sus estudios por estallar la Primera Guerra Mundial.

### **3.3.1 Sobre los seguros obreros y las relaciones entre trabajadores y empresarios.**

Desde finales del siglo XIX y principios del XX, una de las demandas centrales del movimiento obrero fue la implantación de la jornada de ocho horas. En España se implantó la jornada de ocho horas en 1902 para los trabajadores del Estado<sup>230</sup>. En 1913 y como resultado de la importante huelga textil de Barcelona se promulgó el Real Decreto del 24 de agosto, que establecía una jornada máxima para ambos sexos de 60 horas semanales. El 3 de abril de 1919, se establece la jornada de ocho horas en todos los trabajos. Se autorizaba el cómputo semanal de la jornada a razón de 48 horas

---

<sup>230</sup> R.O. del 11 de Marzo de 1902.

semanales de seis días hábiles y se prohibió la reducción de los salarios, debido a la disminución de la jornada, regulando asimismo las horas extraordinarias. Sin embargo, la aplicación de la norma planteó numerosas dificultades y conflictos entre patronos y obreros. El 9 de septiembre de 1931 se establece como Ley en la República.

De la jornada de trabajo de ocho horas<sup>231</sup> en la fábrica Hijos de Francisco Coloma se tiene constancia por diferentes diarios<sup>232</sup> " *El retiro, los accidentes ... todas estas conquistas modernas fueron creadas por el cuando nadie soñaba con ellas. Y cada mejora social,- las ocho horas la participación en los beneficios,- que él implantaba, era acogida con asombro por los trabajadores acostumbrados a peor trato, y con indignación por los patronos que creían que era obra de un loco que conspiraba contra la burguesía y sus intereses.*" Pero además en las entrevistas realizadas queda patente la implantación de las ocho horas cuando todavía era considerado como algo extraordinario " *Eh... las ocho horas de trabajo que en aquellas épocas era... bueno, una cosa impensable, él la puso aquí, él la implanto en su empresa*". (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

A finales del siglo XIX, el soporte económico ante situaciones de invalidez y de vejez, además de la familia considerada como institución básica de previsión<sup>233</sup>, estaba sujeto a iniciativas individuales de carácter benéfico, ya que por parte del Estado no existía actitud previsora. Estas iniciativas consistían Sociedades Obreras que disponían de Cajas de Socorro<sup>234</sup> y en la creación en algunas empresas de Cajas de Pensiones y de Invalidez, como sucedía en Coloma. En el diario El Día de Alicante se recogen algunos ejemplos sobre los seguros obreros<sup>235</sup>: "Un obrero un día cayó enfermo y fue enviado a Madrid a que un especialista estudiara su caso. Duró la enfermedad un año y la casa pagó todos los gastos y el jornal habitual. Un representante reumático quedo impotente para el trabajo, la casa lo jubiló con su sueldo íntegro. Otro, un padre necesitó dinero para la quinta de su hijo. Murió un empleado que rindió a la casa grandes servicios, la familia sigue aun cobrando su sueldo. Otro empleado, trabajó honradamente allí toda su vida, pero a las

---

<sup>231</sup> La jornada laboral de ocho horas diarias de lunes a sábado, comenzaba a la ocho de la mañana y se concluía a las seis de la tarde, con dos horas centrales de descanso que permitían regresar a comer a casa. El ritmo de los trabajadores a domicilio variaba mucho de esta realidad. Sobre el planteamiento que realizaban los empresarios españoles véase Marfil, Mariano: "La semana de cuarenta horas: El punto de vista de la patronal español", *Revista de Economía Española* Num. 4, Abril 1933, pp. 91- 120.

<sup>232</sup> Diario *El Día de Alicante*, publicado el Martes 17 de Octubre de 1922.

<sup>233</sup> Soto Carmona, Alvaro; *El trabajo industrial...* ob. cit. p. 719.

<sup>234</sup> Tal y como hemos podido ver en las sociedades de oficios o específicas de Socorros Mutuos.

<sup>235</sup> El análisis de los seguros obreros se lleva a cabo por Hermida, Carlos y García Sánchez, Elena: "El Retiro Obrero Obligatorio en España: génesis y desarrollo (1917- 1931)". *Estudios de Historia Social* Núm. 14 , Julio- Septiembre, 1980, pp. 7-57.

*postrimerías algún yerro cometió que fue preciso apartarlo de la oficina; moría poco después y su viuda cobró un seguro de cincuenta mil pesetas que los Coloma le hicieron y que no anularon al dar el cese a su empleado...<sup>236</sup>. Pero además de los referentes que se encuentran en la prensa del momento, las referencias sobre los seguros sociales se ponen de manifiesto también en los discursos de los trabajadores de la fábrica y se pone de manifiesto las relaciones basadas en el paternalismo industrial<sup>237</sup>.*

Además, ejemplos concretos, los encontramos en las siguientes citas, expresadas por trabajadores de la fábrica: *“Le decían: “Aniceto no tienes obreros tienes familia”. “Abuelos, padres y tíos que sólo de las buenas fuentes nacen los mejores ríos” Estaban orgullosos de su gente. Una temporada mala de zapatos, que no había faena, decían nos van a dar fiesta. A otro día ya se había ido, el amo Aniceto con la maleta, y decían: “pasado mañana ya hay faena”. Dicho y hecho, el amo Aniceto ha vendido 500 pares, 1000 pares. Cuando venía de viaje se ponía a fumar y le contaba el viaje a un obrero. El trabajador decía: “Don Aniceto estoy perdiendo el tiempo” y él respondía: “Yo se que esto lo vas a sacar y yo estoy disfrutando”. En la Fuentecica, la casica de la familia, hacían comidas el día de Fiesta y él comía con todos los obreros. Otra anécdota. Viene el frío y lluvia, se ponía donde entraban los hombres y al que veía con las botas un poco rotas le decía: “Tu sube arriba y esos zapatos los tiras a la basura. Entonces que te de Mario otros zapatos o botas”<sup>238</sup>. (E12: Viajante de la empresa).*

En 1917, en la Conferencia Nacional de Seguros Sociales, se materializó la tendencia hacia la implantación con carácter obligatorio de los Seguros Sociales, específicamente en el seguro de vejez racionalidad las grandes diferencias existentes y se aprobó como Real Decreto Ley el 11 de Marzo de 1919. Hasta la aprobación del

<sup>236</sup> Diario *El Día de Alicante*, publicado el Martes 17 de Octubre de 1922.

<sup>237</sup> El ejemplo paradigmático de paternalismo industrial en la industria del calzado lo encontramos en la empresa checoslovaca Bata, con un alto grado de autosuficiencia respecto a la producción y adquisición de materias primas que necesitaba y que le permitía conseguir unos precios de venta bajos y muy competitivos. Los bajos salarios que percibían sus empleados eran compensados a su vez con servicios sociales propios como escuelas, viviendas, hospital, cine, estadio deportivo, campo de aviación, zoológico, hotel para clientes, restaurantes, en definitiva una población con todos los requerimientos destinada a abastecer a la población y por ende trabajadores de la fábrica. Otro ejemplo de paternalismo industrial bajo la dictadura de Franco lo encontramos en calzados Segarra en Vall d' Uixo descrita en Peña Rambla, F: *Història de l'Empresa Segarra. Paternalismo industrial y franquisme a La Vall d' Uixo, 1939-1952*. Col·lecció Universitària, 1998. Además interesantes reflexiones sobre las relaciones industriales las encontramos en Sierra Álvarez, J.: “Organización del Trabajo y relaciones laborales en la España Contemporánea: un estado de la cuestión y algunos problemas de investigación”, en *Trabajo y relaciones laborales en la España contemporánea* Editado por Arenas Posadas, C. Florencio Puntas, A. y Pons Pons J. Sevilla, Mergablum, 2001 pp. 325-339 Ya citado el trabajo de López Calle Pablo *Paternalismo industrial y desarrollo del capitalismo...* Madrid, 2004, 483 p.

<sup>238</sup> Estas declaraciones fueron recogidas del programa de televisión, emitido por la Televisión de Almansa, Memorias de Almansa: *El imperio de los Coloma*, el día 2 de febrero del 2000.

Reglamento del 23 de Enero de 1921 se incentivó a los empresarios a que afiliasen voluntariamente a los obreros, estableciendo un sistema de bonificaciones. También se crearon los Cotos Sociales de Previsión<sup>239</sup>.

### 3.3.2 Sobre la educación obligatoria a menores.

Sobre la normativa que regulaba el trabajo y la educación de menores encontramos las primeras referencias en los proyectos defendidos por Alonso Martínez y Manuel Becerra. Este último, Diputado en Cortes, presentó en el Congreso, el día 20 de octubre de 1872, una proposición de Ley sobre mejora de las condiciones morales de las clases obreras en la que, en seis artículos, establecía medidas para limitar el acceso de los niños al trabajo fabril. En esta, fomentaba el estudio y la instrucción de los niños (si bien reconociendo en la exposición de motivos que este asunto de la educación “*no es dado resolverlas directamente y de plano en este Proyecto*” por lo que “*se consignan en sus artículos disposiciones que tienden indirectamente a fomentarla y difundirla*”<sup>240</sup>), creaba incentivos para que los patronos estableciesen medidas educativas para sus trabajadores y, finalmente, adoptaba mecanismos para vigilar su cumplimiento. Ni el proyecto de Alonso Martínez ni el citado de Manuel Becerra, de 1872, fueron aprobados. Hay que señalar, pues, el tardío nacimiento de la legislación laboral en España, respecto a otros países, pues su inicio corresponde a la ley Benot, de 24 de julio de 1873<sup>241</sup>, que prohibía el trabajo en fábricas, talleres, fundiciones o minas a los menores de diez años y limita la jornada para los menores de quince años y las menores de diecisiete. Se trataba de un inicio más simbólico que real, dado el grado casi nulo de cumplimiento que tuvo en la práctica.

Es a principios del siglo veinte, cuando se regularon las escuelas nocturnas, sancionando el artículo 107 de la Ley Moyano, y la enseñanza de adultos en 1900<sup>242</sup>, un año después se imponía a los patronos la obligación de conceder una hora de tiempo a los obreros menores de 18 años para su instrucción, y a los jefes de establecimientos

---

<sup>239</sup> R. O. del 8 de Noviembre de 1920, El Estado bonifica a favor de sus socios obreros para establecer retiros de vejez antes de la puesta en marcha del régimen obligatorio.

<sup>240</sup> Alejandro Pérez Köhler: “La legislación sobre relaciones laborales En la primera república. La base de la actual regulación laboral española”, *España entre Repúblicas (1868-1939): VII Jornadas de Castilla la Mancha sobre Investigación en Archivos*. Guadalajara, 15-18 de noviembre de 2005, Actas pendientes de publicación.

<sup>241</sup> Nelfa Cristóbal Gloria: “Trabajo, legislación y género en la España contemporánea: los orígenes de la legislación laboral”. *¿Privilegios o Eficiencia?. Mujeres y Hombres en los mercados de trabajo*. pp. 37-56. Alicante, Universidad de Alicante. 2003.

<sup>242</sup> Reglamento orgánico de primera enseñanza de 6 de junio de 1900.

con más de 150 obreros empleados, a que costeasen y sostuvieran una escuela elemental (R.D. de 25 de mayo de 1901). Sin embargo, pese a la regulación, las empresas incumplen la concesión del tiempo que la ley les ordena para que los menores adquirieran instrucción<sup>243</sup>.

En estos años se establece la educación obligatoria para todos los trabajadores de la fábrica menores de 15 años. En la localidad era la escuela conocida como la de Don Justo Más. Los más jóvenes entraban como aprendices, cobrando inicialmente menos que el sueldo establecido en las demás categorías profesionales<sup>244</sup>. Un aspecto que es necesario resaltar en la empresa Coloma, es la importancia que se le confería a la educación<sup>245</sup>; todo el aprendiz que entrase a trabajar en su fábrica debía saber leer y escribir correctamente y para eso les obligaba a asistir a la escuela, dos horas como mínimo, después de trabajar<sup>246</sup>. Esto tenía un objetivo concreto, pretendían que sus trabajadores fuesen lo más cualificados que fuera posible, y que pudiesen entender las notas y mensajes que fueran enviados por parte de la oficina de notas<sup>247</sup>, durante el proceso de producción y así realizar cada trabajo a la perfección.

Un dato interesante es la obligatoriedad de que cada uno firmase su nómina: *“el aprendiz que entraba le hacían un examen, no era como cualquier otra fábrica que decías: ‘oiga, pues admítame a mi chiquillo que me hace falta para...’. Allí, no. Allí le hacían un examen: pues no sabe casi escribir y allí la nómina pues la tenía que firmar*

---

<sup>243</sup> Soto Carmona, A.: *El trabajo industrial en la España Contemporánea ...* ob. cit., p. 213.

<sup>244</sup> Un análisis detallado sobre los salarios aparece en el capítulo quinto.

<sup>245</sup> Los antecedentes más claros sobre la creación de una escuela para niños y aprendices, la encontramos en New Lanark de Robert Owen. La aldea adquirió fama inicialmente cuando Robert Owen capitaneó de la fábrica de tejidos entre 1800 y 1825. Owen transformó la vida de New Lanark a través de ideas y oportunidades que estaban adelantadas a su época un siglo por lo menos. El trabajo de menores y los castigos corporales fueron eliminados y se proporcionó a los aldeanos viviendas decentes, escuelas y clases nocturnas, asistencia sanitaria gratis y comida a precios asequibles. Para conocer más sobre la vida de Robert Owen véase Owen, R.: *The life of Robert Owen by himself*, 1859 y Morton: *Vida e ideas de Robert Owen*, Madrid, Ciencia Nueva, 1968, p. 70. <http://www.newlanark.org/> Pero, además, resaltar la importancia otorgada a la educación en la Empresa Bata sobre la cual aparece un artículo en la *Revista de Organización Científica del trabajo* Vol. I nº 4 y 5 Junio- Septiembre 1929. Cekota A.: “L’enseignement a l’usine”. Donde también aparece un artículo de José Mallart sobre “La educación con vistas a la organización científica en los países meridionales”. pp. 7- 10.

<sup>246</sup> Esta escuela era denominada por algunos como la escuela sin Dios. Años más tarde este aspecto educativo de la fábrica de los Coloma sirvió como argumento para perseguir a los dueños de la empresa y a los componentes de la Logia masónica de los años treinta. En el *Informe sobre la masonería en Almansa, formulado en el año 1940*, p. 2, Archivo Histórico Provincial de Albacete, Sección sindical, caja 72, se cita textualmente: *“Por el ambiente creado por la masonería, fomentando las ideas extremistas más absurdas, para conseguir sus fines ocultos, se preocuparon de la educación de los hijos de los trabajadores, creándose escuelas laicas o escuelas Sin Dios, como decían, en las que las ideas más nocivas en contra de la sociedad y de la Iglesia eran la base principal de dichas enseñanzas”*.

<sup>247</sup> La oficina de notas cumple una misión fundamental en la organización del trabajo de la fábrica, esta oficina será analizada en el capítulo tercero en el epígrafe sobre Organización del Trabajo en esta investigación.

*pues todo el mundo. Allí eso del dedo no existía. Pues, casi no sabe, pues bueno. Aquí había un maestro de escuela que le decían don Justo que tenía una escuela y tenía que ir por parte de la empresa. Al salir de trabajar dos horas o tres horas a la escuela. Si. Tenían que ir para aprender para firmar porque allí no era con el dedo, allí tenían que firmar con el puño y letra, no es que sacaran carreras ni te... pero saber lo mínimo, saber coger una nota y decir: lleva piso de suela, lleva esto o lo otro, que sepa el aprendiz lo que poner. Que no tengas que llegar a uno y decir: 'Aquí que dice'.*" (E15: Diseñador y amigo de Viriato Coloma).

### **La escuela de Don Justo Más.**



Fuente: Fotografía cedida por Pedro Antonio Esteban Arocas.



### 3.3.3 Sobre el economato obrero y la cooperativa.

La cooperativa de los obreros o el economato<sup>248</sup>, como así le llamaban, se creó en 1914, formada por empleados y obreros de la fábrica y con la ayuda material de los señores Coloma de quienes recibían frecuentes donativos. Aquí se vendían todo tipo de productos, telas, productos alimenticios, pan, etc. El mecanismo de compra era por medio de unas fichas o vales que se le entregaba al trabajador, funcionaba con un sistema de crédito, parecido a un banco. Cada trabajador disponía de un fichero donde se contabilizaba los beneficios que obtenía, debido a los rendimientos de trabajo y paralelamente se registraban los gastos que cada trabajador realizaba. Al final de año todo este dinero se le restaba de su sueldo, pero también en proporción a lo gastado se le repartían los beneficios<sup>249</sup>: *“aquí mismo había banca, o sea que, había un banco personal que tenía el dinero allí que si quería el obrero no tocaba el dinero en toda la... vida, toda la vida lo tenía allí, cobraba y se iba a su casa y el dinero no se lo llevaba. Aquí, donde yo te digo de aquí hasta aquí esto era el horno, bueno no era el horno sino una tienda un comercio pero baratísimo. Allí se vendía el pan, el aceite, las telas, los vestidos, es decir, todo lo que hacía falta en una casa lo tenían allí” ... “Era lo que era un economato. En los tiempos aquellos era un economato, pero en realidad era una cooperativa porque era de todos los obreros. O sea, que la (raciones) los tenías tu allí... puesto que el dinero era tuyo y tú te llevabas tu beneficio. Lo que no había es que tu habías puesto un capital, tú lo que tenías allí era lo que te llevabas: si tu comprabas allí, tu dejabas tu dinero allí. Y en realidad era todo igual por lo tanto era una cooperativa”*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida)

Como especificaba este trabajador, los precios eran más baratos de lo que se encontraban en el mercado, pero solo podían hacer uso del economato los trabajadores de la fábrica. En los tiempos de crisis y ausencia de productos de primera necesidad, como fue la Primera Guerra Mundial y la Guerra Civil Española, era uno de los pocos centros

---

<sup>248</sup> En la empresa Segarra el economato se creó en Junio de 1939 en medio de un proceso de reconstrucción de la fábrica. La misión fundamental era la de abastecer a los trabajadores de los productos de primera necesidad especialmente de alimentos y de ropa. Peña Rambla plantea la creación del economato como un mecanismo más de control de la mano de obra, respondiendo a la necesidad material: En la revista de la empresa se explica el nacimiento del economato: *“El déficit de producción nacional referente a ciertos productos de primerísima necesidad, que otras veces se resolvió mediante la importación, no admitía por momento otra solución que la producción intensiva. Y comprendiéndolo así nuestra Empresa abordó el problema de la alimentación de sus obreros tratando de producir todo cuanto sus productores debieran consumir”* Peña Rambla, F.: *Història de l'Empresa Segarra. Paternalismo industrial y franquisme a La Vall d' Uixo, 1939-1952*. Col.lecció Universitària, 1998, p. 229.

<sup>249</sup> Véase Martí Bech, F.: *“La participación del obrero en los beneficios; las cooperativas y el salario familiar”* en *Revista de Economía Española* Num. 26, Febrero, 1935, pp. 31- 45.

donde se disponía de este tipo de productos: *“Cuando vino la guerra, en periodo de escasez, la primera guerra, hablo de la primera guerra eh... hay época de escasez, que claro como en todas las guerras los precios suben, los precios se disparan: él mantenía en su panadería, vamos en la panadería de su cooperativa, mantenía el precio del pan supliendo él con dinero de la empresa la diferencias de la escasez con el fin de que a los obreros les llegara el precio del pan al mismo de siempre sin molestia ninguna”*. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

Así explicaba el funcionamiento del economato o de la cooperativa de obreros<sup>250</sup>: *“mis hermanas llegaban allí y decían: ‘¡Oye! que tienes que ir a por el pan’ Al centro. Llegaban ellas a la tienda y decían: ‘¡Oye! Dame 10 panes’ o ‘20 panes’ o los que ellas creyeran que necesitaran para toda la semana. Ellas daban unas monedas pues como 10 céntimos de los de antiguamente pero que no era una moneda sino una ficha, una ficha y con esa ficha su padre o hermano o quien fuera llegaba allí: ‘Oye una’ o ‘dos’ lo que quería de pan en fichas. La ropa y la comida eso te lo apuntaban, tú llegabas con tu cartilla y te apuntaban lo que habías consumido. En fin, entonces sería como a lo mejor dos pesetas o tres pesetas, lo que te quitaban de allí. Y eso ya, se iba descontando con el dinero que tu tuvieras allí te iba descontando como en el banco. Y, aparte de eso, los beneficios que había de la tienda, de la tienda, se repartían según lo que habías gastado, o sea, si yo había gastado allí mil pesetas pues no era posible que gastaras mucho más y el otro había gastado 500 pesetas y el otro 2.000, arreglaba eso... del personal sacaba porque fíjate si había Martín Gala... Bueno, Martín Gala era la cosa de decir para que le dejara que había quien estaba trabajando porque esto era para los de dentro nada más para los que trabajaban allí no era para todo el pueblo pero que había muchos que llegaban y decían pues mi hermana que tiene –que entonces se mataban cerdos en todo el pueblo de Almansa y lo que más subía era el consumo de*

---

<sup>250</sup> No sólo este trabajador hacía referencia a la existencia del economato obrero. Rafael, otro de los trabajadores de la Coloma que fue entrevistado en la televisión almanseña, recordaba todos y cada uno de los avances sociales, explicados anteriormente, el economato obrero, los seguros sociales y las ocho horas: *“Me refiero a la Cooperativa de Consumo Coloma. Yo me acuerdo de que subías a los géneros y te apuntaban lo que habías gastado, cuando llegaba la Navidad, hacían sus balances y sus arqueos y repartían un tanto por cuanto de lo que habías consumido en el año. “Pues este año salimos al 5,5% de los que hayas consumido”. Y entonces subías con tu libreta, que cada uno tenía una libreta y te los daban y te pagaban en efectivo el tanto por ciento de lo que habías consumido. Eran métodos que entonces cualquier comerciante, el beneficio que pudiera tener era para él, pero esto no, esto era una cosa en beneficio de todos. Y es una obra social, lo que hizo la firma Coloma, que bueno fue pionera en toda España. La ley de los tres ochos, ocho horas para trabajar, ocho horas para dormir y ocho horas para distracción. La primera empresa en España que la puso en marcha fue la fábrica Coloma. O sea, que fue un modelo en todo, de avance sobre todo. Hoy en día se esta discutiendo las 35 horas semanales, unos se tiran por tierra, otro cobran por horas..., están indignados, no se ponen de acuerdo. Aquí había un afán de progreso que fue ejemplo de toda España y de Europa”*. (E12: Viajante de la empresa,).

*una saca de harina o una saca de tal- y llegaba uno y le decía a su hermana: ‘Oye, sácame una saca de harina’ y se lo sacaba, se lo sacaba para ella pero a ella se lo apuntaba. Fíjate, a fin de año el beneficio ese sino fuera por eso...’.* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

### **3.4. Distribución y composición de la empresa.**

Como ya hemos explicado, la primera ubicación del taller de los Coloma se situaba en la Calle del Cura y el último espacio fabril se localizó en el antiguo cuartel de caballería. La utilización del cuartel de caballería no es un uso casual. La tipología de este edificio se correspondía a la idea espacial y a la composición arquitectónica de los edificios públicos del siglo XVIII en los que predominaba la idea de un contenedor compuesto con una serie de patios jerarquizados sobre dos ejes de simetría<sup>251</sup>. Los cuarteles<sup>252</sup> y las nacientes fábricas de fundación real correspondían a esta tipología y por lo tanto son fácilmente adaptables a la configuración de una fábrica, en este caso de calzados. La grandeza del edificio la describe un empresario que coincidió algunos años con la empresa Coloma. José Alcocel plantea que algunos de los pabellones del cuartel no se utilizaban o se dedicaban a otros fines, como el de la hospedería: *“Coloma tuvo primero fábrica en la calle del Cura, que decían, porque vivía aquí en Madrid, que después era la Pablo Iglesias, luego, el cambio el local dentro de la misma calle y, después, compró un cuartel que es donde finalmente acabaría y finalmente asentó ya... y donde desarrollo esa gran fábrica que daría lugar a toda la fama de Coloma y a toda la posibilidad de producción que hizo entonces. Pero, esa fábrica era tan grande que a fábrica únicamente sólo se dedicaron algunos pabellones del cuartel eh... había otros que se dedicaban a hotelorías, había otros que... hotelorías, fábricas de curtidos”.* (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

Pero además de situar en este espacio la fábrica de calzados, también se crearon fábricas auxiliares, como la de cajas, para hacer más ágil la posterior comercialización y

---

<sup>251</sup> Candela Soto, Paloma: *Cigarreras madrileñas: trabajo y vida: (1888-1927)*. Fundación Tabacalera, Madrid, Editorial Tecnos, 1997, p.55. Candela hace alusión a la importancia de esta configuración para *“materializar el deseo de controlar el trabajo obrero como elemento casi imprescindible de la organización de un mundo preindustrial”*. Sobre el control y supervisión y la importancia del diseño en cruz del edificio se dedicará un punto en la segunda parte de este estudio. Véase además Selvafolta, O.: *“El espacio del trabajo (1750-1910), Debats, nº 13 septiembre 1985, pp. 52-69; Sierra Alvarez, J. M.: Los espacios del trabajo industrial: de las manufacturas dieciochescas a los nuevos espacios de trabajo, Santander, 1987.*

<sup>252</sup> Un ejemplo emblemático fue el cuartel del Conde Duque, citado por Candela Soto, P. *Cigarreras madrileñas...* ob. cit. 1997, p. 55, véase *Guía de Arquitectura y Urbanismo de Madrid, tomo I*, Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid, Madrid, 1984 (3º ed.) p. 166.

distribución del calzado. Asimismo, se cita la creación de la imprenta para atender las necesidades de la empresa *“Si, si y hacían calzado, pero además es que también con el fin de mandar la mercancía hizo una fábrica de cajas y también una serrería y hacer cajas con el fin de... de... como estaba organizada y sobraban muchos papeles y muchas cosas, hizo una imprenta que también era únicamente para atender a necesidades de la fábrica”*. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

Toda un serie de actividades complementarias surgieron en torno a esta gran fábrica, desde una vaquería a un serrería: *“y no me extraña que hubiera los 1500 obreros porque no era sólo eso, porque no es esto sólo, es que hay que tener en cuenta que no es sólo eso es que aquí, esto que se ve aquí, todo esto era una vaquería que tenían vacas también, y aquí en está parte en este tejado precisamente había una serrería, o sea, que los carros se hacían también allí, o sea, que había 5 ó 6 hombres que estaban trabajando para Pablo ‘¿Oye, que hay que hacer unas sillas’ ‘que hay que hacer unos bancos’ y se hacía allí dentro”*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

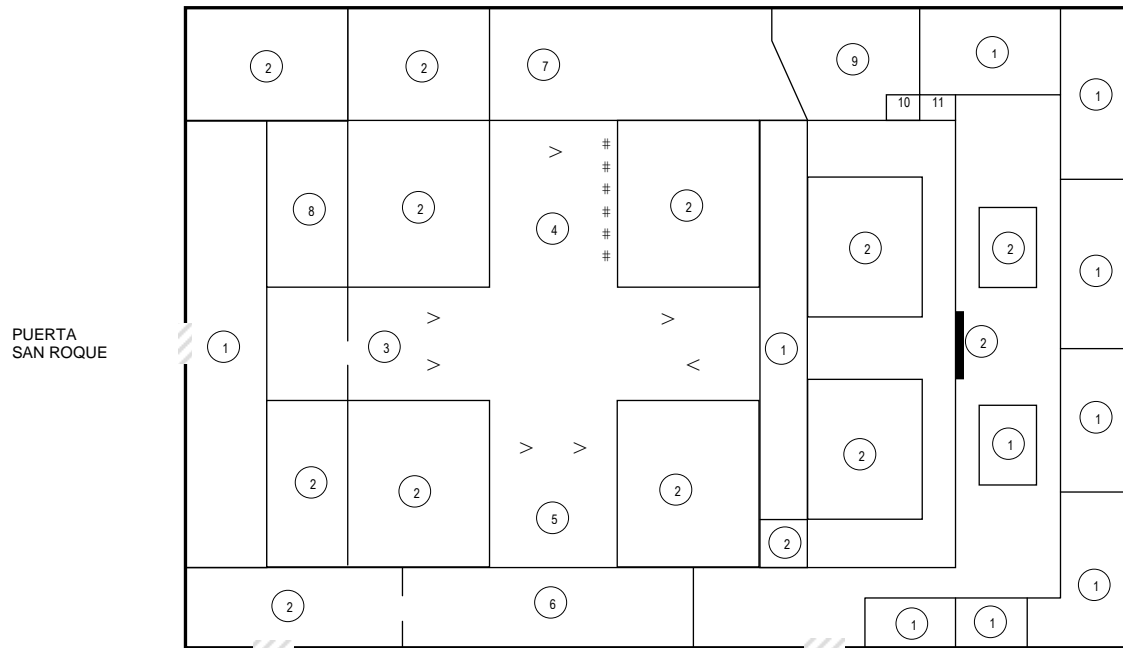
La creación de un fragua constituyó más adelante la sección de arreglo de maquinaria de la UNITED para pequeños arreglos y así evitar ralentizar la producción: *“Y, aquí, en esta parte de la torreta esta para acá había, hay un eso, que era una fragua donde las piezas se reparan y se estropeaba una pieza de la máquina que no fuera una cosa de la UNITE una cosa que en fin que... pero todo se reparaba, o sea, que por eso te digo, y esto era para hacer yeso, la chimenea está era para hacer yeso que hacía falta allí en la casa”*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida)

La existencia de la enfermería y de la sala de maternidad, para que las mujeres pudieran amamantar a sus hijos, es algo contrastado: *Si, pero era una enfermería... eso lo había ya como podía haber ahora... había una enfermería a la que se dedicaba un señor de la cruz roja pero no era médico ni era nada, podía poner inyecciones incluso. Luego, había también una sala para maternidad que hoy en día incluso también lo exige sin embargo en aquella época era una cosa fuera de lo normal. Sin embargo, hoy en día pues también, para las mujeres amamantar a los niños pues entonces hay una sala allí que cuando las mujeres iban a trabajar y a una hora determinada le llevaban el niño y la amamantaban, si”*. (E10: Mecánico)

Según las explicaciones, anteriormente detalladas de diversos entrevistados, todos trabajadores de la fábrica, podemos reconstruir los diferentes departamentos y secciones de la que constaba la empresa en esta época, en torno a los años veinte:

- Almacén y archivo, en la planta baja donde se encontraba la imprenta, además de los cuartos roperos y botiquín de urgencia.
- Serrería mecánica y taller de carpintería. Se creó para hacer que se utilizaban para embalar el calzado que se iba produciendo. Eran dos naves con 440 metros cuadrados.
- Herrería y mecánica para poder reparar las piezas de las máquinas que se estropeasen o para las necesidades que de este tipo surgiesen.
- Un molino para la trituración de piedra de yeso y horno para la cocción de dicha piedra.
- Al principio también tenía una tenería, y las instalaciones se mantuvieron para casos de necesidad y para trabajos auxiliares, que tenía 422 metros cuadrados.
- Un edificio para cuadra y cocheras, en la planta baja y encima pajar y granero con 274 metros cuadrados de superficie, mas una bodega de 22 metros cuadrados
- También había vaquería de 214 metros cuadrados y gallinero
- Vivienda de 100 metros cuadrados, de dos pisos destinada al encargado de la fábrica.
- Cooperativa de los obreros, con un edificio destinado a la elaboración de pan y horno para su cocción.

### Plano de la fábrica en los años 20.



Fuente: Elaboración propia a partir de las informaciones extraídas  
en las entrevistas realizadas

- 1 SECCIÓN DE SUELA
- 2 HORMAS
- 3 PREPARADO DE TAREA
- 4 MONTADO
- 5 LIMPIEZA
- 6 ALMACÉN EN LA PLANTA BAJA EN LA SUPERIOR OFICINA
- 8 ALMACÉN DE SUELA
- 9 BOLSA DE
- 10 HORNO DE YESO
- 11 HERRERÍA
- 12 ALMACENES
- 13 ALMACÉN DE CARPINTERÍA
- 14 CARPINTERÍA
- 15 GRANJA
- 16 ECONOMATO Y HORNO
- 17 COCHERAS Y CUADRAS
- 18 CASA DEL ENCARGADO
- 19 PISTA DE TENIS
- 20 VAQUERÍA
- 21 BÁSCULA
- 22 OFICINA DE PERSONAL
- 23 PATIOS
- 24 MECÁNICA
- 25 ARREGLOS
- 26 ESTATUA

### 3.5. La despedida al llorado patrón.

El 7 de Junio de 1921 muere Aniceto Coloma, se recoge en un artículo del "Diario de Albacete" del 18 de junio de 1921:

*"El día 7 del actual dejó de existir el señor Coloma, y tan pronto se difundió la noticia por la población un gentío inmenso se aglomeró en la casa del finado y calles adyacentes con el fin de visitar el cadáver del que por todas partes se le llamaba el padre del pueblo. El entierro verificado en la mañana del día siguiente, fue una imponente manifestación jamás vista en esta población, el comercio cerro sus puertas, la industria quedó paralizada y el pueblo en masa sin distinción de clases sociales, hombres, mujeres, niños y ancianos, ricos y pobres, todos rindieron el último tributo de respeto y de consideración al cadáver de don Aniceto Coloma, acompañándolo hasta el cementerio".*

Los obreros de la fábrica tomaron la iniciativa y recaudaron dinero para erigir un monumento a su patrón. La estatua fue realizada por Benlliure y representaba a un obrero y una obrera, casi de tamaño natural, que sostenían el busto de Don Aniceto. *"La estatua la lleva un obrero y una obrera, no era muy normal que se contratase a la cantidad de mujeres como había en la fábrica Coloma"* (E12: Viajante de la empsa). Las imágenes del entierro de Aniceto Coloma, permanecen en la memoria individual y en la colectiva, como un hecho único vivido en Almansa, por la implicación de todos los obreros de la fábrica, así como la participación en los actos de los habitantes de la localidad manchega: *"Lo velaron los propios obreros. Le llevaron a la fábrica y le llevaron por las calles, San Sebastián ahora Aniceto. No he visto entierro igual. Como lo oí a los viejos y luego lo ví yo".* (E11: Trabajador de la sección de montado).

Además, de la estatua, los obreros dedicaron a su patrón un diploma en el que todavía hoy se aprecia la relación existente entre patronos y obreros:

*"Los obreros de la fábrica acordaron erigir un monumento como homenaje a la memoria de Don Aniceto Coloma. Para dar ejemplo de las generaciones presentes y venideras se consigna en este documento efeméride tan gloriosa en el acto solemne de la inauguración Almansa 14 de Octubre de 1922.*

*Dichosos los que al reconocer los méritos ajenos encuentran su propia dignificación y feliz quien administra la justicia antes de que vibre la necesidad. Dichosos por ello los obreros de la fábrica y feliz D. Aniceto Coloma, el llorado*

*patrono. Todos supieron proceder así y juntos rezaron cotidianamente la fecunda oración ¡Dios salve al Trabajo!*

*Sólo la muerte podía romper esta concordia y de ella misma se ha querido triunfar con el homenaje de hoy, y en ese grupo escultórico, supo el artista continuar la oración. Si quitáis los obreros que sostienen el busto, este caerá inevitablemente; si quitáis el busto, serán los brazos los que caigan desfallecidos y estériles.*

*¡Cuánto amor, cuanta justicia, cuanto respeto y cuanto desinterés! ¡¡Salve!!”.*

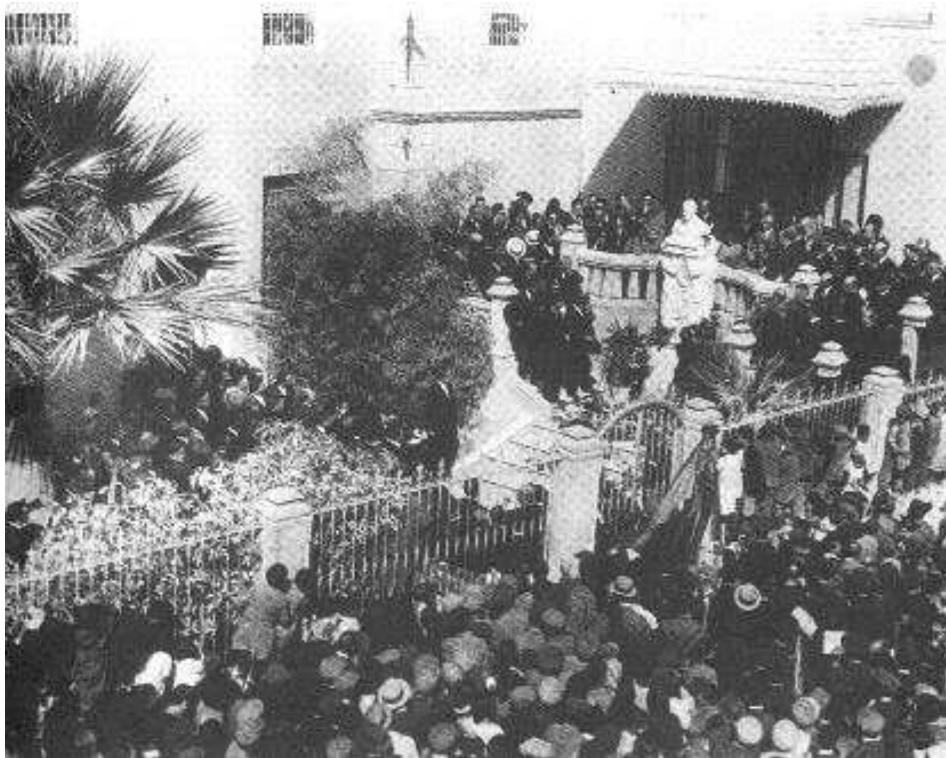
El 14 de octubre de 1922, tuvo lugar la inauguración del monumento<sup>253</sup>, que se colocó en la entrada de las oficinas. Almansa una vez más quedó paralizada y se unió al acto de homenaje, en el que pronunciaron diferentes discursos. Los intervinientes fueron, el cura- párroco, un obrero de la casa, don Ubaldo Fuentes, el señor Gotor (diputado en cortes), el alcalde de Almansa, el gobernador de Albacete y Mariano Benlliure.

---

<sup>253</sup> Véase el detalle de la fotografía la estatua del busto de Aniceto Coloma sostenido por sus obreros en el anexo fotográfico



## Inauguración de la estatua dedicada a Aniceto Coloma.



Fuente: Pedro Antonio Esteban Arocas.

## Diploma realizado por los obreros de la fábrica como homenaje a la memoria de Aniceto Coloma.



Fuente Pedro Antonio Esteban Arocas.

**Interior de la fábrica Calzados Coloma**



Fotografía realizada por Viriato Coloma, 1933

**PARTE TERCERA.**  
**Calzados Coloma S.A.;**  
**pionera en la introducción de la Organización Científica del Trabajo.**



## **Capítulo 4. Origen y desarrollo de la Organización Científica del trabajo y su influencia en la industria del calzado.**

*“Ha estado de moda durante mucho tiempo el disco racionalizante. Parecía que hubiésemos descubierto la cuadratura del círculo. Las corrientes abiertamente materialistas que caracterizan la época actual se inclinaban de una manera franca y decidida por la llamada racionalización, hija o nieta de los principios manchesterianos de Taylor. Descartando el factor individuo en aras del común denominador que organiza científicamente la labor colectiva, parecía llegada la Edad de Oro para obreros, empleados y patronos.”*

*“No renunciamos a los beneficios de una organización científica del trabajo, que incremente la producción. Pero, no olvidemos de asegurarnos antes cómo, dónde y a quién, colocaremos aquella. De otra manera, todo esfuerzo innovador será estéril y la ola racionalizante contribuiría a encarecer en vez de abaratar la vida”.*

*La piel y sus industrias. Barcelona, Junio de 1931, Núm. 271, p. 3.*

Tradicionalmente, las experiencias relativas a la implantación de los principios de la Organización Científica del Trabajo se sitúan en la industria del automóvil, en su gran mayoría. Las investigaciones sobre la aplicación de este sistema de organización del trabajo, en la industria del calzado, han sido poco desarrolladas. Sin embargo, esta investigación nos ha llevado a conocer cómo algunos empresarios zapateros, intentaron y consiguieron adaptar los puntos esenciales de la Organización Científica del Trabajo a la organización de una empresa de fabricación de calzados. El referente a nivel internacional en la industria del calzado, lo encontramos en el industrial Thomas Bata, en la localidad de Zlin, en la Republica Checa. Por nuestra parte, en esta investigación, centramos el análisis de la introducción de la Organización Científica del Trabajo en la empresa pionera en la implantación de avances organizativos y técnicos propios de esta corriente.

El desarrollo de la empresa Hijos de Francisco Coloma y Cia, desde mediados de los años veinte a los treinta, pasa por procesos de reestructuración, por un lado y, por otro, de asentamiento de los principios tayloristas y fordistas. Este proceso va a culminar en 1933, con la introducción de la cadena de montaje y el innovador sistema de secado. El presente capítulo lo dedicaremos al análisis de los fundamentos de la

Organización Científica del Trabajo. En el próximo, el capítulo quinto, se analizará la implantación y aplicación práctica en la organización del trabajo de Calzados Coloma.

#### 4.1. Los orígenes de la Organización Científica del Trabajo.

A finales del siglo XIX, tiene lugar el nacimiento, expansión y posterior consolidación de una nueva forma de organizar el proceso de trabajo, que se denominó, Organización Científica del Trabajo. Su configuración definitiva se llevó a cabo después de un complejo proceso de consolidación de técnicas, principios y métodos de trabajo, que se irán reformando y ampliando según los diferentes contextos sociales y económicos<sup>254</sup>. Tradicionalmente, se atribuye el origen de los principios organizativos a Taylor. Quizá, la dirección científica no representaba algo nuevo, pero implicaba “*una cierta combinación de elementos que no existían en el pasado*”<sup>255</sup>. Básicamente, los principios de Taylor se centraban en el estudio de las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo humano en el taller y el funcionamiento de las máquinas o herramientas. El principio fundamental de la Organización Científica consiste en aumentar la producción y disminuir la fatiga del trabajo. De este principio general, se extraen una serie de principios concretos. Taylor<sup>256</sup> enunció cuatro principios relativos a la administración científica. Estos son: estudio científico del trabajo; selección científica y entrenamiento obrero; fragmentación y especialización de tareas; establecimiento de un sistema de remuneración basado en el salario diferencial por piezas. Algunos de ellos se ponen de manifiesto en la planificación llevada a cabo por Viriato Coloma, en la fábrica de calzados Coloma. Lo veremos en el capítulo siguiente.

---

<sup>254</sup> Herrero, J.L.: “El papel del Estado en la Introducción de la OCT en España en los años cuarenta y cincuenta”. *Sociología del Trabajo*, núm. 9, 1990, pp. 142-166

<sup>255</sup> Taylor, F. W.: *Management científico*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1986, p. 125, Primera edición 1911.

<sup>256</sup> En una primera etapa se localizan sus experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración. 1895: *A note on belting, A piece Rate system*. 1903: *Shop Management*. Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study). En esta publicación Taylor expresa: Salarios altos y bajos costos unitarios de producción; aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados; los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas; los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes; debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores. En una segunda etapa, en 1911, en *Principios de administración científica*, se centra en la racionalización del trabajo productivo que debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Según algunos autores, se conoce con el nombre de científica, porque opera la dirección de acuerdo con leyes bien estudiadas, conocidas, formuladas y aplicadas<sup>257</sup>. Son conocidas las experiencias de Taylor en Midvale Steel Company, observando y analizando las actividades de sus compañeros para estudiar la resistencia de “*human animal*”, proponiéndose determinar que fracción de caballo de vapor representaba la fuerza de un hombre. En posteriores investigaciones y en colaboración con el matemático Barth, encontró su deseada ley del máximo trabajo y del mínimo descanso para cada labor<sup>258</sup>. En 1903 escribe su trabajo *Shop Management*, que expone ante la American Society of Mechanical Engineers. En el 1906, siendo presidente de esta sociedad publica, escribe *On the art of cutting metals*. Sin embargo, este trabajo, no se publicó como libro hasta 1911, año en el que apareció también *The principles of scientific Management*<sup>259</sup>, donde afirmaba: “*la verdad de este hecho está también perfectamente clara en el caso de dos hombres que trabajan juntos. Para ilustrar: si usted y su trabajador se han hecho tan hábiles, que juntos están haciendo dos pares de zapatos en un día, mientras que su competidor y su trabajador están haciendo solamente un par, está claro, que después de vender sus dos pares de zapatos, usted puede pagar sus salarios mucho más altos del trabajador, que su competidor que produce solamente un par de zapatos puede pagar a su hombre, y que todavía habrá bastante dinero para que usted tenga un beneficio más grande que su competidor*”<sup>260</sup>.

Aunque algunos afirman que las ideas de Taylor tienen precedentes remotos en las obras de escritores famosos, como Descartes, Montaigne, Dupin<sup>261</sup>, Le Bon, etc<sup>262</sup>. Según Villalbí, los que más esfuerzos han dedicado para reivindicar principios anteriores al taylorismo son los franceses<sup>263</sup>. Pero podemos rescatar libros de algún autor español, como el navarro Juan Huarte que escribió *Examen de Ingenios para las Ciencias* (siglo XVI) en el que se planteó el problema de la especialización de funciones

<sup>257</sup> Mallart y Cutó: *Organización Científica del Trabajo*. Barcelona, Editorial Labor, 1942, p.. 90.

<sup>258</sup> Mallart y Cutó: *Organización Científica...* ob.cit. p. 14. En los manuscritos de Viriato Coloma se hace referencia al explicar la intrroducción de la cadena de montaje como el obrero con el sistema de transportar hacienda con carros de un par solo hace los movimientos necesarios, se reduce *el esfuerzo al mínimun*.

<sup>259</sup> En España *El arte de cortal metales* se publicó en 1912 y *La dirección de los talleres* en 1914.

<sup>260</sup> Taylor, F.W.: *The principles of scientific Management*, 1911.

<sup>261</sup> Carlos Dupin orientaba su discurso de inauguración del curso de Geometría y Mecánica aplicadas, en el Conservatorio de Artes y Oficios de Paris (1829), a fijar la noción de fatiga industrial y a preservar al obrero del *surmenage*. Posteriormente aparecieron otras publicaciones relativas a la fatiga como el libro de Poncelet: *Introduction a la mécanique industrielle* (1835).

<sup>262</sup> Gual Villalbí, P.: *Principios y Aplicaciones de la Organización Científica del Trabajo*. Editorial Juventud S. A., Julio 1929, p. 25.

<sup>263</sup> Gual Villalbí, P.: *Principios y aplicaciones...* : ob. cit. p... 26.

y del análisis metódico de las aptitudes profesionales, proponiendo incluso normas detalladas para realizar este análisis en varias profesiones de predominio intelectual<sup>264</sup>. Pero, las referencias más claras, las encontramos, en los análisis de los sistemas de producción, en Adam Smith<sup>265</sup> y en Charles Babbage<sup>266</sup>, que destacaban la importancia de la división del trabajo.

A principios del siglo XX, comienzan a publicarse una serie de estudios, en los que el objeto de análisis es el hombre “*como motor psicofisiológico de funcionamiento delicado y exigente*”<sup>267</sup>. Estas publicaciones se realizaron principalmente en Francia, por Amar, Ioteyko, Imbert, en las que las investigaciones centradas en la fatiga, la importancia del factor psicológico y el aprendizaje del trabajo, fueron temas centrales<sup>268</sup>.

Son conocidos, toda una serie de nombres propios, asociados a la elaboración de principios y técnicas relacionadas con la Organización Científica del Trabajo. Siguiendo a Taylor, algunos discípulos suyos como Gantt y el matrimonio Gilbreth, continuaron con los estudios sobre la fatiga, utilizando por primera vez grabaciones realizadas por cámaras cinematográficas. La llamada corriente administrativa, fue desarrollada por Fayol<sup>269</sup>. El concepto de Fayol estaba basado en las analogías establecidas por sociólogos clásicos, la empresa comparada con un ser vivo, compuesta por órganos con funciones diversas, pero cuyo funcionamiento, depende de la dirección (el cerebro): es

---

<sup>264</sup> Podemos encontrar referencias a este autor en Mallart, y Cutó, J.: *Organización Científica del Trabajo* Barcelona, Editorial Labor, 1942, p. 7 y en Gual Villalbí, P.: *Principios y aplicaciones...* ob. cit., p. 27.

<sup>265</sup> Smith, Adam: *La riqueza de las naciones*. Edición Carlos Rodríguez Braun, Madrid, Alianza editorial, 1994. Donde justificaba el aumento de la eficiencia en las siguientes consecuencias de la división del trabajo: 1) El aumento de la destreza de cada trabajador. 2) El ahorro de tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una especie de trabajo a otro. 3) La invención de un gran número de máquinas que facilitan y abrevian el trabajo.

<sup>266</sup> Charles Babbage, en su obra *Sobre la economía de las máquinas y las manufacturas en 1832* argumentaba al respecto: a) "El período ocupado en el adiestramiento de un arte cualquiera dependerá de la dificultad de su ejecución y mientras mayor sea el número de procedimientos distintos, en consecuencia, más largo será el tiempo que el aprendiz emplea en adquirirlo". Y b) "La repetición constante de un mismo procedimiento determina "un grado de dominio" y rapidez (eficiencia), que no es adquirido nunca por una persona que está obligada a ejecutar muchas actividades diferentes".

<sup>267</sup> Mallart y Cutó: *Organización Científica...* ob.cit. p. 9.

<sup>268</sup> Véase Ioteyko, J.: *La science du travail et son organisation*, Paris 1917; Amar, J.: *Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel*, Paris, 1914; *L'organisation physiologique du travail le système Taylor*. Paris, 1917; Así como, Imbert, A.: *Mode de Fonctionnement économique de L'organisme*, Paris, 1902. En el capítulo tercero, del texto original e inédito, *Transporte de Hacienda en carros de un par*, realizado por Viriato Coloma, analiza concretamente el tema de la fatiga del obrero y como se puede reducir.

<sup>269</sup> Henry Fayol, era ingeniero de la Commentry-Four-Chambault Society, elabora sus métodos casi al mismo tiempo que Taylor los suyos: no parten de las mismas experiencias ni reflexiones.



decir, de su buena administración<sup>270</sup>. De todas las “Funciones esenciales” establecidas por Farol, las operaciones administrativas fueron las que centraron su investigación.

Las ideas planteadas por Taylor, tuvieron reflejo y desarrollo en las aplicaciones de Ford. El fordismo consiste en una ampliación de los principios de Taylor y se utiliza para designar el sistema de producción a gran escala que está vinculado al cultivo de mercados de masas. En sus comienzos, utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. A través de la organización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, la fabricación de grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

#### **4.2. Organización Científica del Trabajo *versus* Racionalización.**

Uno de los términos que aparece en muchos de los escritos relacionados con la organización científica del trabajo es el término racionalización<sup>271</sup>. Weber acuñó este término refiriéndose a la tendencia que consideraba más significativa de la Edad Moderna, que era una creciente racionalización<sup>272</sup> de la acción y de las instituciones sociales, es decir, un giro desde las orientaciones tradicionales, en las que la gente acepta la sabiduría del pasado como guía hacia el futuro y se esforzaba por seguir el

---

<sup>270</sup> Según la doctrina administrativa de Fayol las operaciones de una empresa se pueden repartir en seis grupos de Funciones esenciales: 1- operaciones técnicas, 2- operaciones comerciales, 3- operaciones financieras, operaciones de seguridad, 5- operaciones de contabilidad y 6- operaciones administrativas.

<sup>271</sup> Sobre bibliografía específica véase: D' Ocon Cortes, E.: *Organización Científica del Trabajo y Racionalización de la producción*; Toledo; F Serrano Impresor, 1927. Estudio y dictamen de la Comisión Técnica especializada de Racionalización del Trabajo Patronato "Juan de la Cierva Codorniu". Madrid, 1946; y más recientes el *Método general de racionalización* de los autores, Salvador Cruz Rambaud, José García Pérez y Antonio Andújar Rodríguez, 1985, Almería, Librería Nabla; Además destacar a Horst Kern y Michael Schumann: *El fin de la división del trabajo: racionalización de la producción industrial: situación actual y determinación de tendencias*; CELER Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.

<sup>272</sup> El concepto de “Racionalización” hace referencia al modo en que las sociedades occidentales - y, en mayor o menor medida, todas las sociedades del planeta - han venido siendo sometidas a un proceso de ordenamiento y sistematización, con el objetivo de hacer predecible y controlable la vida del hombre. Este proceso se hace manifiesto en por lo menos tres ámbitos de la vida humana: a nivel de las imágenes del mundo en las que se ha venido produciendo lo que Max Weber llamó una “desmitificación de la vida”, es decir, una creciente “secularización” de las creencias y los valores; a nivel de la acción colectiva, en donde la política, la economía, el derecho y demás instituciones de la vida pública se han convertido en organizaciones tecnocráticas; y a nivel de la acción individual, en donde el estilo de vida personal se orienta de acuerdo a patrones funcionales de producción y consumo. Max Weber, *Para comprender la teoría sociológica “ensayos sobre la sociología de la religión”*. Madrid, Ed. Taurus, 1983; Weber, M.: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Ediciones Península, 1993; Serrano Gómez, Enrique: *Legitimación y Racionalización. Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado*. Barcelona, Ed. Anthropos, 1ª ed., 1994.



camino de sus antepasados, hacia orientaciones más lógicas en las que la gente evalúa las consecuencias de un acto para decidir como comportarse.

Este término resulta confuso al utilizarse sinónimamente al de organización científica. José Mallart argumentaba que “*en la organización industrial había cosas tan mal dispuestas que ni siquiera necesitaban el concurso de la ciencia para ser objetos de grandes perfeccionamientos, sino que bastaba simplemente usar el raciocinio*”<sup>273</sup>. Afirmaba que se conseguiría aplicando los conocimientos científicos que habían pasado ya a ser dominio generalizado y que podían ser válidos para su adaptación a nuevas organizaciones sin necesidad de investigaciones especiales.

Por el mero hecho de aplicar métodos racionales, se decía que se organizaba científicamente. Como la ciencia del trabajo y la ciencia de la organización no estaban formadas algunos pensaban que llamar a los nuevos métodos racionalización era suficiente, mientras las ciencias sociales del trabajo y de la organización no aportaran más elementos<sup>274</sup>. Según José Mallart y Cutó con todo este movimiento se producía un proceso de mejora de la organización práctica iniciada por Taylor y, a su vez, se estimulaba el desarrollo de la verdadera organización científica. Para Gilbreth, “*la organización científica era un arte fundado en una ciencia, es decir, sobre un conocimiento adquirido sistemáticamente, procediendo con medida*”<sup>275</sup>.

Según todo esto, inicialmente, en 1927, la racionalización aparecía como un grado de organización precientífica, que había que establecer para alcanzar la organización científica propiamente dicha. Mauro, en esos años presidente del Comité Internacional de Organización Científica, entendía que la racionalización constituye una transformación a la vez continua y compleja de la economía, pero separaba en ella dos tipos: 1º la racionalización de las empresas, que se refiere a los métodos aplicados en el interior de la fábrica, y 2º la racionalización fuera de la empresa o racionalización económica. Mauro afirmaba que la organización científica del trabajo se correspondería con el primer tipo y el segundo sería la racionalización de la economía en su conjunto.

Sin embargo, en la memoria final de la Conferencia Económica Internacional de 1927, se le atribuyó un concepto más amplio, comprendiendo todo el movimiento dirigido a la mejora de los métodos de trabajo y de procesos de actuación en todos los

---

<sup>273</sup> Mallart y Cutó: *Organización Científica* ... ob.cit. p. 39.

<sup>274</sup> *Terminología de organización científica del Trabajo*. Madrid, Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, Artes Gráficas y Ediciones, 1962; *Terminología inglés- español de organización científica del Trabajo*. Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, Artes Gráficas y Ediciones, Madrid, 1958.

<sup>275</sup> Gilbreth L. M.: *New International Encyclopedia*, 2ª ed., Nueva York, 1923.

sectores donde fuera posible obtener una máxima eficiencia y economía de tiempo y de esfuerzo de materias. Finalmente, así definieron la racionalización: “*Entendemos por racionalización los métodos de técnica y organización destinados a conseguir el mínimo de pérdida de esfuerzo y material. La racionalización comprende la organización científica del trabajo, la tipificación de materiales y de los productos, la simplificación de procedimientos, así como las mejoras de los métodos de transporte y de venta*”<sup>276</sup>. En las conclusiones de la Conferencia se consideraba que uno de los principales factores de aumento de rendimiento, de mejora de las condiciones de trabajo y de abaratamiento de los precios de coste debía buscarse en la organización racional de la producción y de la distribución.

Landauer, por su parte, decía que la racionalización era la integral de la organización científica, en el sentido de extensión de ésta en el plano nacional e internacional. De forma similar se expresaba Paul Devinat en una conferencia celebrada en Madrid, en 1928, por el Comité Nacional de Organización Científica del Trabajo. César de Madariaga, fundador del Comité Español de Organización Científica, se refería a la organización científica como aquello que comprendía fundamentalmente problemas relacionados con el factor humano y por otro lado, la racionalización dirigida a resolver los problemas de organización de carácter económico y material<sup>277</sup>.

José Mallart y Cutó concluía, refiriéndose a los dos conceptos, que el término racionalización se relacionaba con el sentido de organización nacional e internacional. La Organización Científica, estaría dirigida a la organización interior de la fábrica o empresa, no podía tampoco desentenderse de los factores de carácter general que actuaran en un determinado país y en el mundo, porque, según Mallart, “*se presenta con comportamiento similar a un organismo celular dentro del gran organismo mundial de la vida económica y social*”<sup>278</sup>. Los métodos empleados en las empresas deberían tener correspondencia con los métodos utilizados por los países o el conjunto de países.

A continuación, exponemos las definiciones que en 1937 adoptó la Comisión consultiva de la Organización Científica del Trabajo, que fueron admitidas por los

---

<sup>276</sup> Conference Economique Internationale, Ginebra, 1927, documento 44. p. 40 y 41, citado por Mallart y Cutó *Organización Científica ...ob.cit* p. 43.

<sup>277</sup> Ibidem. p. 43.

<sup>278</sup> Con esta afirmación, una vez más, se reflejan algunas teorías clásicas de la sociología que comparaban la sociedad con un organismo vivo donde cada órgano cumplía una función para el buen funcionamiento general, entre ellos Spencer y Comte. Mallart y Cutó: *Organización Científica ...ob.cit*. Pág. 45.

diferentes Comités Nacionales de Organización Científica<sup>279</sup>. La dirección científica es el conjunto de actividades coordinadas y continuadas mediante las cuales es conducida toda empresa, todo servicio o administración públicos y privados, que se funda en principios y métodos resultantes de una investigación científica. La Organización Científica del Trabajo es el conjunto de actividades coordinadas que tiene por objeto establecer y mantener la disposición óptima del trabajo en toda empresa, todo servicio o administración públicos y privados y que están fundadas en principios y métodos obtenidos mediante investigación científica. Sobre la racionalización, distinguían entre racionalización en sentido más estricto, como toda acción reformadora que tiende, en toda empresa, en todo servicio o administración públicos o privados, a sustituir las prácticas rutinarias y antiguas con medios y métodos fundados en un razonamiento sistemático. Y la racionalización en el sentido más extenso, como una acción reformadora que tiende a aplicar, en la conducción de las actividades colectivas de las grandes ocupaciones económicas y sociales, medios y métodos fundados en el razonamiento sistemático.

#### **4.3. Su introducción en Europa y el impacto de la Gran Guerra en su desarrollo.**

En la primavera de 1925, el Twentieth Century Fund, a cuyo Consejo directivo pertenecía E. Filene<sup>280</sup>, se le presentó un proyecto para la creación de una Oficina Internacional para el estudio de la organización científica de la producción. Ante esta solicitud se propuso un estudio para conocer la importancia del movimiento de la Organización Científica del Trabajo en los países industriales, con efecto de conocer las probabilidades de éxito del futuro Instituto. Esta investigación proporcionaría

---

<sup>279</sup> Todas estas definiciones están citadas textualmente de Mallart y Cutó, J.: *Organización Científica* ...ob. cit, p. 52- 53.

<sup>280</sup> Edward Filene (conocido como *el padre del movimiento de la unión de crédito de Estados Unidos*) era un pensador progresivo durante su época y un abogado fuerte de las derechas de los trabajadores. Este hombre de negocios innovador creó "la idea al por menor del sótano de negocio", comenzó los planes de la participación en los beneficios para sus empleados, estableció salarios mínimos para los trabajadores femeninos, estableció la semana de 40 horas. A principios de 1900, tales ideas eran revolucionarias. Filene fue también uno de los fundadores de la Cámara de Estados Unidos de Comercio. Planeó y ayudó a organizar la Cámara de Boston de Comercio y la Cámara de Comercio de los Estados Unidos y desempeñó servicios en la Primera Guerra Mundial como presidente del comité del envío de la guerra. Escribió varios libros en métodos de negocio y en la economía. Sus opiniones económicas y políticas liberales le hicieron una figura polémica.

sustanciosas informaciones de enorme interés de cara a la Conferencia Internacional de Ginebra en el año 1931<sup>281</sup>.

El Consejo Directivo de Twentieth Century Fund puso a disposición de Paul Devinat un crédito de 11.700 dólares para iniciar la recogida de información en Europa<sup>282</sup>. Para realizar el estudio en Estados Unidos, se contó con la Taylor Society de Nueva York. El estudio tenía por objeto el análisis del estado en el que se encontraba el movimiento de la Organización Científica del Trabajo en los diversos países europeos y determinar las fuerzas susceptibles de favorecer la creación de la Institución Internacional consagrada a su estudio y desarrollo. Las informaciones debían centrarse en estos aspectos: la organización científica del trabajo interpretada en el sentido más técnico y estricto; aplicación sistemática, para llegar a la mejora del rendimiento, al taller de fabricación y a los diversos servicios: venta, compra, etc., de las empresas industriales, así como a los servicios especiales de las empresas bancarias, comerciales, agrícolas, de los principios ideados por Taylor. En suma, la organización científica del trabajo interpretada, según la fórmula norteamericana, en sus relaciones con el “factor humano”, centrada en el estudio de los problemas de psicología industrial y psicotécnica individual y colectiva, y de los problemas de fisiología del trabajo. Sin olvidar el estudio de los problemas de relaciones obrero- patronales; la organización científica del trabajo aplicada a los problemas industriales en conjunto, tales como la tipificación, eliminación del despilfarro, concentración industrial y comercial, producción y distribución en masa, determinación del papel de los organismos profesionales y gubernamentales para la mejora del rendimiento en la producción o la distribución, etc.

La investigación fue dirigida desde Ginebra, donde se creó la Oficina Internacional, y se reunieron todos los documentos e informes, clasificados e interpretados por un personal restringido, especialmente preparados para estudiarlos y extraer de ellos el interés que tuvieran. En la mayoría de los países de Europa se

---

<sup>281</sup> En esta conferencia se reunieron más de 200 técnicos especializados en la práctica de empresas industriales y comerciales, miembros de asociaciones profesionales, científicas, técnicas, patronales y obreras, pertenecientes a diecisiete países distintos. En ella se analizaron las ventajas e inconvenientes de la Organización Científica del Trabajo. En esta misma conferencia se citaban los términos racionalización y organización científica.

<sup>282</sup> Devinat, Pablo: *La organización científica del trabajo en Europa*. Madrid, M. Aguilar Editor, 1929, Traducción de Antonio Atienza. Debido a esta solicitud, Devinat estudio las empresas Bata y su artículo fue publicado en la *Revista Internacional de la Organización Científica del Trabajo*. En el apéndice documental, dedicado a la vida y la obra de Thomas Bata, se recogen sus impresiones después de visitar y conocer in situ estas empresas en Zlin.

recurrió a investigadores nacionales, que se encargaron a su vez de realizar investigaciones sobre el terreno.

Devinat distinguía con carácter sistemático, tres etapas para la implantación de la organización científica, aunque en la práctica se entremezclaron tanto que insistía que era complicado conocer cuando comenzaba una y acababa la otra. Una primera, de propaganda que se inició después de la guerra mundial. La segunda fase, que se denominó de adaptación, se caracterizó por el deseo de que los métodos estudiados y propagados contribuyeran a la restauración rápida de la economía, trastocada por la guerra y sus resultados. Los hijos de Aniceto Coloma, analizaron y estudiaron los métodos para las mejoras en la producción de una fábrica de calzados en los lugares estratégicos, como ya hemos visto. En este caso por tanto fueron ellos los que se trasladaron para conseguir una mayor formación. En la última etapa, llamada de desbaste, se observó como se forma una opinión más coherente a propósito de la organización científica del trabajo. Las fases variaban en cada uno de los países según factores como: la variación de los cambios, el factor de crecimiento o de aumento de la producción nacional; el nivel más o menos variable de los salarios, susceptible de influir en el consumo y de rechazo, en la producción; la abundancia mayor o menor de la mano de obra; las tarifas aduaneras; las facilidades de transporte; las influencias políticas. Pero incide en un factor que domina sobre todos los demás, por el hecho en sí y sus consecuencias: la guerra.

La influencia de la guerra sobre todo este movimiento es analizada desde las circunstancias más favorables y las desfavorables. Entre las circunstancias primeras señala: la escasez de la mano de obra<sup>283</sup>, la instalación de muchas empresas creadas por las necesidades de la guerra, el desarrollo de la fabricación en serie y en tercer lugar, la obligación de emplear mano de obra no cualificada. Los elementos desfavorables que intervienen son los siguientes: la inutilidad, y a veces la imposibilidad, de fijar un precio de coste; la obligación de producir deprisa en condiciones defectuosas, corregidas paulatinamente ante la larga duración de la guerra y, sobre todo, la escasez y la ausencia

---

<sup>283</sup> Sobre el reclutamiento obrero, José Sierra Álvarez realiza un análisis profundo en su libro *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Madrid, Siglo XXI, 1990. En este texto plantea que ese lamento permanente de los patronos se producía cuando existía un gran número de campesinos que se encontraban en la miseria y que lo que realmente demandaban eran trabajadores de oficio, es decir mano de obra cualificada. Estos obreros se resistían de manera sistemática a permanecer en la fábrica y, sin embargo, su reclutamiento era la fuente de preocupaciones para el patrono. Los obreros de oficio eran “los herederos de los secretos del gremio” y su figura era necesaria para la manufactura y para la industria en general así lo afirma Coriat, B., en su obra: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid, Siglo XIX, 1982.

de expertos para poder llevar a cabo las publicaciones de los principios de organización científica de la producción.

La guerra por un lado, impulsó el desarrollo del movimiento, pero su finalización también dio lugar a una serie de consecuencias: el tránsito de la economía de guerra a la economía de paz, se impuso de manera tan rápida en los estados beligerantes que los esfuerzos de organización general de la producción no habían tenido tiempo de realizarse. Otras de las consecuencias producidas fueron la enorme cantidad de mano de obra devuelta a las ocupaciones civiles y el aumento demasiado brutal de la producción sin preocuparse para nada del precio de coste, que no permitió la práctica de métodos científicos. Hay muchos autores que inciden en el impulso que supuso la Guerra Mundial para el desarrollo de la Organización Científica del Trabajo. Las consecuencias inmediatas de la guerra, según Devinat, tuvieron una influencia casi tan considerable como la guerra misma en la orientación del movimiento a favor del OCT y además, habría introducido en dicha orientación ciertas preocupaciones nuevas. Estas eran fundamentalmente, aquellas que afectaban a las reivindicaciones de los obreros. En 1919 se había llevado a cabo la redacción de la Parte XIII del Tratado de Versalles, en la que se preveía la creación de la Organización Internacional del Trabajo. Sobre este Tratado, Devinat afirmaba, que “*los promotores de aquel movimiento se han esforzado por tener en cuenta, más de lo que venían haciéndolo, las reivindicaciones obreras*”<sup>284</sup>.

Pero además de los efectos que produjo la guerra en Europa, se dieron unas condiciones que propiciaron la difusión y la introducción de la Organización Científica del Trabajo<sup>285</sup>. Entre ellas nos podemos referir a la difusión de las publicaciones relativas a la OCT, traducciones de obras norteamericanas; las comunicaciones sobre los resultados de la experiencia en tiempo de guerra; colecciones de datos cronométricos para la determinación de las velocidades y los tiempos de fabricación, posteriormente se crearon instituciones; el número considerable de los medios de investigación puestos en sus manos; factores psicológicos; el papel importante desempeñado por el sentimiento nacional en la evolución del movimiento en Europa; en algunos países los obreros aceptaron sin objeciones las modificaciones introducidas en los métodos de trabajo; y

---

<sup>284</sup> Devinat, P.: *La organización científica...* ob. cit. p. 47.

<sup>285</sup> Sobre este tema se puede consultar el libro dedicado a la situación de la Organización del trabajo antes y después de la Primera Guerra Mundial de Ratés, Jaime: *Organización Científica del Trabajo antes y después de la Guerra* Madrid, 1917. Además de Otto Bauer: *Capitalismo y socialismo en la posguerra: Racionalización, falsa racionalización*. Traducido del alemán por Antonio Ramos Oliveira Madrid, Bolaños y Aguilar, 1932.

finalmente, la inclinación particular del consumidor a avenirse a adquirir productos tipificados, ha facilitado la producción en masa y la especialización industrial.

También se dieron unas condiciones desfavorables: ignorancia y rutina entre los empleados; prejuicios tenaces entre los obreros; espíritu de especulación; espíritu individualista; dificultades en la formación y adaptación técnica, exigidas por la introducción y aplicación de tales métodos: contando con el personal directivo de las empresas, los contra maestres, los jefes de contabilidad, los jefes de personal, obreros; falta de especialistas para formar.

Una cuestión que se plantea es el intervencionismo estatal en la *“organización sistemática de la producción nacional, mediante una concentración industrial muy acentuada”*<sup>286</sup>, con el objetivo de acelerar la producción del material de guerra, el avituallamiento y los productos alimenticios más comunes. Las potencias beligerantes se vieron obligadas en los dos campos a un reparto de las materias primas de los productos.

Este es el caso de la producción de la industria del calzado. En los países beligerantes, además de la producción en los propios países, recurrieron a la producción externa. En este contexto se sitúa la empresa Calzados Coloma y en esta coyuntura se transforma en una empresa de vanguardia. La Primera Guerra Mundial supuso un incremento espectacular en la producción en esta empresa; paralelamente, se llevaron a cabo la aplicación de novedosos avances tecnológicos y posteriormente organizativos. La innovación tecnológica, materializada en la generalización del proceso de instalación de maquinaria, que se realizó en torno a 1912, constituyó a Calzados Coloma, como fábrica de calzado moderna. Además, los contactos previamente establecidos con el exterior, principalmente Francia e Inglaterra, se configuran como otra de las condiciones de partida que hicieron posible, que en la Gran Guerra, Hijos de Francisco Coloma se convirtiera en una de las principales empresas de calzado que abastecía a los ejércitos aliados, dirigiendo la mayor parte de su producción al ejército inglés<sup>287</sup>.

---

<sup>286</sup> Sobre este tema véase Ruíz de Almansa: “La política de racionalización en las naciones modernas” en *Revista de Política Social*, nº 11; noviembre, pp. 248-258. La aplicación de los principios de organización del trabajo no sólo en la industria, sino en la organización de los estados es otro de los temas que se abordan en un momento determinado. Véase la obra de Guillermo Izquierdo A.: *La racionalización de la democracia: un estudio de las nuevas tendencias constitucionales*. Santiago de Chile, Imprenta Universitaria, 1934.

<sup>287</sup> Gómez Cortes, J.; Piqueras García, R.; Sanchez Uribe Larrea, M. J.: “Los orígenes de la industria. El caso de la familia Coloma”. *Actas del Congreso de Historia de Albacete*, Instituto de Estudios Albacetenses, Albacete, 1983.

El referente en la industria del calzado a nivel internacional, lo encontramos en la empresa checoslovaca perteneciente a Thomas Bata, que a su vez había introducido en su empresa métodos organizativos y tecnológicos importados directamente desde Nueva Inglaterra<sup>288</sup> (Estados Unidos). Esta empresa, de forma paralela, recibió un gran impulso, cuando se les concedió la producción de la bota militar para el ejército austrohúngaro que conllevó otra mejora de los métodos a aplicar<sup>289</sup>. Estas circunstancias significaron para las dos empresas un gran impulso que intensificó la producción, convirtiéndose en dos de las primeras empresas de calzado de Europa.

Específicamente la experiencia de aplicación de los principios de organización del trabajo en la empresa Calzados Coloma en España, lo analizaremos en el siguiente capítulo. Ahora, creemos importante centrarnos en la implantación de la organización científica del trabajo en Checoslovaquia y las conexiones que con esta tuvo Thomas Bata, el empresario que de forma más significativa adaptó estos principios a su empresa, convirtiéndose en la experiencia paradigmática de los principios tayloristas y fordistas en la industria del calzado.

#### **4.4. La Organización Científica del Trabajo en Checoslovaquia y su relación con Thomas Bata.**

En la introducción de la Organización Científica del Trabajo tuvo un papel fundamental la intervención Estatal en cada uno de los diferentes países europeos que siguieron el movimiento. Cada país, perseguía una serie de objetivos específicos, en función de sus condiciones particulares. En la Checoslovaquia de los años veinte, nos encontramos con una organización única: la Academia Masaryk de Trabajo, que aglutinaba a todas las instituciones especializadas. La importancia adquirida por las ideas de la Organización Científica del Trabajo en los ambientes gubernamentales queda materializada con la creación de la academia Masaryk. Se fundó en enero de 1920 por decreto oficial, como resultado de una iniciativa de los ingenieros

---

<sup>288</sup> En sus visitas a Estados Unidos, Thomas Bata experimentó él mismo el trabajo de un operario de una industria de calzado, conociendo directamente las factorías de Endicott Jonson e incluso visitó Detroit para conocer las fábricas de automóviles de Ford.

<sup>289</sup> Sobre la organización del trabajo en la empresa checoslovaca nos encontramos los trabajos realizados por Milan Zeleny: "Bata-System of Management," in: IEBM. *Handbook on Human Resources Management*, London, Thomson, 1998, pp. 359-362.; *Knowledge in Action: The Bata System of Management*, (Primer libro traducido al inglés del "Uvahy a projevy"), Amsterdam, IOS Press, 1992. "Bata-System of Management: Managerial Excellence Found," *Human Systems Management*, 7 1988 3, pp. 213-219. Y "Three-Man Talk on Bata-System," (en japonés) *Standardization and Quality Control*, 41 1988 1, pp. 15 - 24.



checoslovacos y con el apoyo de M. Masaryk, presidente de la República<sup>290</sup>. Se constituyó como Institución independiente de carácter científico: consagrada a la Organización científica del trabajo y a la utilización racional de las actividades de la población y de las riquezas naturales de la totalidad del Estado.

Desde su fundación, la Academia del Trabajo (Academia Masaryk) organizó conferencias y exposiciones, editando libros y publicaciones periódicas. Favoreció el intercambio y la colaboración entre trabajadores e instituciones nacionales y extranjeras. Paralelamente, promovió la creación de una serie de organizaciones, como el Instituto Psicotécnico, el Instituto para la Economía en el Trabajo Agrícola, el Instituto de Urbanismo, el Instituto de Relaciones Económicas con emigrados y los colonos, el Instituto de la Explotación industrial científica, etc. Este organismo disfrutaba de independencia económica, pero estaba ligado a la política. La Academia se convirtió en una potente organización de propaganda, con carácter netamente político, del movimiento a favor de la Organización Científica. Los empleados como obreros parecían dispuestos a aceptar prácticas desconocidas para ellos y que se apartaban de sus tradiciones locales.

El Primer Congreso Internacional de Praga, en el año 1924, preparado por la Academia Masaryk de trabajo y tuvo una enorme resonancia. Sus organizadores habían invitado a los mejores especialistas norteamericanos en cuestiones de organización científica del Trabajo. El Comité internacional de organización científica debe su nacimiento a una resolución votada en este Primer Congreso Internacional de Praga en 1924. En dicha resolución se consideraba: *“el beneficio de la discusión libre y el cambio de experiencias y miras prácticas”*. Reconociendo también: *“Considerando que tales reuniones tienen un gran valor económico y social para los países que intervienen”*<sup>291</sup>. Además solicitaban la promoción de ocasiones favorables para estos encuentros y acordaron constituir un Comité permanente para facilitar los cambios de

---

<sup>290</sup> Toma el nombre del presidente que consiguió unificar el estado checoslovaco. Al finalizar la Primera Guerra Mundial, el Imperio Austro-Húngaro se desintegró y el conjunto de naciones que lo conformaban tomaron diversos rumbos, independizándose unas y agrupándose otras, para formar nuevos Estados. Tal fue el caso de la República de Checoslovaquia que estaba integrada por las antiguas provincias austro-húngaras de Bohemia, Moravia, Eslovaquia, Silesia y Rusia Sub-Carpática (Rutenia) El sueño de Tomás Garrigue Masaryk, su creador, se materializó el 18 de octubre de 1918, en las escalinatas del Capitolio de Wáshington, cuando, desde ese lugar, proclamó la independencia del nuevo estado y 27 días más tarde, la Asamblea Provisional Checoslovaca lo eligió como primer Presidente. Su mandato, se prolongó hasta el año 1935, previas reelecciones intermedias.

<sup>291</sup> Devinat, P.: *La organización científica...* ob. cit, 1929, p. 382.

opiniones de los participantes en los futuros congresos, asimismo, pidieron a la academia Masaryk del Trabajo que asumiera la iniciativa de la creación.

En abril de 1925, se constituye el Comité provisional, que contó con el apoyo de las instituciones americanas a favor del movimiento. La primera reunión del Comité se celebró el 19 de junio de 1925, siendo presidente M. Francesco Mauro, a la razón responsable de la Asociación de ingenieros italianos, y secretario general, Dr. Verunac, de Praga. La Academia Masaryk del Trabajo aceptó sufragar los gastos de la secretaría. El Comité adoptó el título oficial “*Delegación permanente internacional para la organización científica del Trabajo*”. Su primera misión era organizar el siguiente congreso, que debía celebrarse en 1926 en Filadelfia, pero finalmente se desestimó esta propuesta y se celebró el 14 de Octubre de ese mismo año: el Congreso Internacional de Bruselas. En dicho Congreso, se apoyó mediante resolución “*la creación del Comité como organismo internacional permanente encargado de convocar Congresos internacionales periódicos*”<sup>292</sup>. Para responder a este conjunto de necesidades de coordinación y de acción impulsora, se fundó el Instituto Internacional de Organización Científica del Trabajo, el 31 de Enero de 1927 con ayuda del Bureau International du Travail, del Twentieth Century Fund y del Comité Internacional de Organización Científica. Cabe mencionar que el acta de constitución la firmaron: E. Filene como representante del Twentieth Century Fund de Boston, Albert Thomas, director del Bureau International du Travail y F Mauro, presidente del Comité Internacional de la Organización Científica del Trabajo.

En Julio de 1926 se constituyó en Praga el Comité Nacional Checo de Organización Científica, con objeto de representar al pueblo checo en el Comité Internacional y de dar a conocer y apreciar en los centros industriales los esfuerzos y experimentos de carácter técnico de la Academia. Este organismo se encontraba bajo la inspección de la Academia Masaryk. El Comité nacional estaba compuesto por 12 miembros que representan a diferentes sectores de la industria, repartidos de forma equitativa en tres tercios compuestos por representantes de industriales y agricultores, técnicos peritos y un último grupo de trabajadores.

Prueba del intervencionismo estatal en los temas de racionalización, y siguiendo la corriente general europea de incidir en las cuestiones relacionadas con la educación y la formación, fue la promoción de la implementación de la racionalización en la

---

<sup>292</sup> Devinat, P.: *La organización científica...* ob. cit., 1929, pp. 382-383.

enseñanza. La racionalización de la enseñanza en Checoslovaquia se realizó basándose en una Pedagogía del mundo de la realidad y singularmente de la realidad infantil. “Se podría decir que se ha realizado un taylorismo de la enseñanza: se ha racionalizado el trabajo docente exactamente del mismo modo que los industriales taylorizan sus industrias en busca de mayor productividad”<sup>293</sup>.

En Checoslovaquia los pedagogos lo analizaron, después de documentarse muy ampliamente, no sólo a través de los textos existentes, sino a través de las realidades escolares. Gracias a esta orientación se logró en Checoslovaquia no sólo una organización racional de la enseñanza sino que, según una frase del autor: “*el maestro deja de ser un ser entre artista y filósofo, un sabelotodo y un domador de fieras para convertirse en un hombre de labor científica y especialista positivo*”<sup>294</sup>.

En Checoslovaquia la industria del calzado tenía y tiene un nombre propio: Thomas Bata. Bata<sup>295</sup>, mantuvo contactos con la Academia Masaryk y también perteneció a Sokol<sup>296</sup>. Estos contactos se establecieron a partir de ser nombrado alcalde de Zlin y, posteriormente, miembro del Parlamento de Moravia. Sus discursos en el Parlamento se centraban en dos temas fundamentales: conseguir la eficacia en la economía y que más independencia del gobierno central. Asimismo, recomendó una reforma de los servicios financieros y contables para aplicar sus métodos de gestión de un negocio moderno. Edmond Landauer<sup>297</sup>, secretario General del Comité Internacional de la Organización Científica, relataba en un artículo la importancia de Thomas Bata, comparándolo con Ford en los Estados Unidos:

---

<sup>293</sup> Prhoda, Valla: *Racionalización de la Instrucción. Pública*. Checoslovaquia, 1920. Este es el primer ensayo de elaboración del plan concreto de una organización funcional de la escuela. El estudio fue realizado contando con la colaboración de los catedráticos de la Universidad de Chicago Judd y Freeman; Universidad de Wisconsin; Universidad Columbian; funcionarios en Ginebra, Superintendente de Chicago. Organizadores de las escuelas de Berlín, Hamburgo y grandes ciudades Polonia y Alemania.

<sup>294</sup> Prhoda, Valla: *Racionalización de la Instrucción Pública*. Checoslovaquia, 1920, p. 17.

<sup>295</sup> Mallart y Cutó, J.: *Organización Científica...* ob. cit. p. 63. Cita a Edmond Landauer haciendo referencia a la obra de este industrial (al que dedicaremos un apéndice documental), “*que consiguió crear en la pequeña ciudad de Zlin, una fábrica de calzado que en 1928 producía 60.000 pares en 8 horas, ocupando a 9.600 obreros y empleados, y consiguiendo que los salarios semanales pasaran de 166 coronas en 1922 a 457 coronas en Mayo de 1927, mientras que el precio de venta al detall del calzado pasó de 220 coronas en 1922 a 49 coronas en 1927*”.

<sup>296</sup> Una organización cultural, educativa y deportiva, creada en 1862, cuando los checos pertenecían al imperio austrohúngaro, pero que posteriormente, en los años que se están analizando, se reorientó hacia las ideas asociadas a toda esta corriente.

<sup>297</sup> Landauer, Edmond: “L’ouvre de Thomas Batja Un ejemplo real de racionalización industrial”. *Revue Economique Internationale*, 1929, p. 220. Se han encontrado varias referencias en las que se compara a Thomas Bata como el Ford del calzado, entre ellas, todas éstas que se incluyen en este texto

*“Cuando se habla de industrias gigantescas que han sido desarrolladas y consolidadas por la organización científica de la producción, se piensa involuntariamente en Estados Unidos.*

*Henry Ford representa a nuestros ojos europeos el prototipo de la gran industria americana. Al mismo tiempo que constatamos su poder y su éxito, suponemos la inmensidad y la riqueza del mercado en el que se ha desarrollado, la abundancia de capitales que allí circulan y concluimos que tales empresas son típicamente americanas y que los métodos que han conducido a la victoria allá, serían inaplicables en nuestros mercados europeos estrechos, pobres, y rodeados de barreras aduaneras.”... “En Zlin, en una pequeña aldea de Checoslovaquia, el pobre hijo de un pobre zapatero, sin ayuda, sin apoyo bancario, ha conseguido en menos de cincuenta años crear una fábrica produciendo 60.000 pares de zapatos en 8 horas de trabajo y ocupando a 9.600 obreros y empleados. Habiendo comprendido y aplicado, como pocos lo han hecho, los principios de Taylor, ha creado, en la industria del zapato una obra en todo los puntos comparable a la de Ford en la industria del automóvil. Lo ha hecho a pesar de las crisis, la guerra, la revolución y la inestabilidad monetaria, en los estrechos límites de un pequeño país”.*

En este artículo se recoge también el discurso de Thomas Bata en el Congreso Internacional de la Organización Científica en Praga, anteriormente mencionado, el 2 de Agosto de 1924. El discurso incidía en la importancia de las mejoras en la producción, con la sólida base del esfuerzo de los hombres. Pero manifiesta que, el mayor obstáculo del progreso en la producción, es que las empresas consideren que los beneficios deben ser inmediatamente repartidos de una manera equilibrada entre los obreros, los consumidores y la empresa. Hace referencia concretamente al pago por pieza, como elemento de reparto de beneficios. Considera que la competencia, sin intervenciones estatales y sin monopolios, conseguirá hacer valer a los buenos industriales:

*“Hace exactamente treinta años que soy fabricante y veintinueve que he comprendido que el gran servicio de un hombre que mejora y simplifica la producción rinde a las generaciones futuras. El progreso en la producción, ha sido desde mi juventud el objetivo de mi vida y mi ideal. Mi larga experiencia me ha demostrado que para realizar progresos en la producción, las declaraciones de intenciones y de simpatía y entusiasmo no son suficientes. El progreso en la producción demanda un duro y difícil trabajo y el sacrificio personal de todos los participantes, del patrón y de*

*los empleados. El pago por la pieza es el medio de recompensar al inventor de un pequeño progreso en la producción, porque transforma el salario en pequeño emprendedor que recoge los beneficios de su propio rendimiento”(...).*

*(...)“La confianza de los consumidores y de los obreros con el justo reparto de estos beneficios no es obtenido más que por el industrial que comprende que su empresa, incluso si es su propiedad privada, debe servir en primer lugar a la clientela y los trabajadores, deben servir a la comunidad. La clientela y los obreros ven pronto si el industrial no busca en su empresa más que una ocasión de asegurarse una vida agradable y fácil o si considera su fábrica como un medio de poner sus capacidades al servicio de los otros.”(...). “Todo monopolio del Estado niega toda limitación de la libertad de la empresa, toda protección de los industriales, pequeños o grandes, contra la competencia interior y extranjera, provocando un abatimiento de la moralidad de los industriales e impide el progreso en la producción “<sup>298</sup>.*

Años más tarde, Edward A. Filene de Boston visitó Zlin, en 1929. Filene aprovechó un viaje alrededor del mundo para ver a Thomas Bata en su trabajo. A continuación, se reproduce la carta que Filene le envió a Bata posteriormente a su visita. En ella, se invita al Ford de la industria del calzado a viajar a Boston, para conocer la realidad americana y, de esta forma, entrar en contacto directo con los sistemas de producción y distribución de masas:

*“Querido señor Bata*

*Recuerdo con placer mi visita a su casa. A tal punto que le recomiendo, tan rápido como sea posible, que sea mi invitado en Boston, en compañía de su mujer y su hijo. Creo poder ayudarlos a comprender la situación americana y los cambios actuales en el mundo de negocios americano, si bien se adivina realmente este Ford americano del calzado del que es merecedor.*

*Puedo ayudarle, igualmente, a obtener una ayuda concreta y eficaz sobre los hombres y las organizaciones mejor situados en la producción y distribución en gran masa” (...). “La visita a América será la mejor inversión que puede hacer para sus negocios. Me interesa usted tanto como me interesa Ford. El uno y el otro, pueden hacer avanzar hacia la prosperidad y la paz mundial como ningún otro de nuestros contemporáneos- teniendo vuestros negocios, mejorándolos, extendiéndolos sin cesar,*

---

<sup>298</sup> Discurso de Thomas Bata en el Congreso Internacional de la Organización científica en Praga, el 2 de Agosto de 1924 tomado de Landauer, Edmond: “L’ouvrier de Thomas Bata. Un ejemplo real de racionalización industrial”. *Revue Economique Internationale*, 1929, pp. 237-239.

*hasta que todos los otros productores estén obligados a seguir vuestro ejemplo con el fin de restar competitividad”.*

#### **4.5. La Organización Científica del Trabajo en España.**

España se incorporó con poco retraso al movimiento, aunque permaneció predominantemente en el terreno teórico<sup>299</sup>. Las obras de Taylor se tradujeron por el año 1912. Concretamente, en este año se publica, *El arte de cortar metales* y en 1914 vió la luz en Cataluña *La dirección científica de talleres*, que será pionera en el acercamiento a la realidad sociolaboral<sup>300</sup>. A partir de entonces, se fueron publicando en España varios trabajos de divulgación y de planteamiento de problemas de organización científica.

Ya hemos visto la importancia que tuvo la Gran Guerra para la promoción y el desarrollo de las ideas de la Organización Científica para determinados autores. La Primera Guerra Mundial tuvo un efecto positivo a medio y largo plazo sobre el proceso de industrialización español. Aceleró la adopción de la electricidad en la industria. La demanda exterior creada fue aprovechada por los fabricantes, como se puede observar en la trayectoria de las exportaciones de tejidos, armas y calzado. Favoreció la sustitución de importaciones y la diversificación industrial. Las expectativas fueron favorables a la inversión industrial y el origen de los planes de expansión de la capacidad productiva en numerosas ramas fabriles. Permitió una cierta acumulación de beneficios que en parte contribuyeron a financiar el despegue industrial de los años veinte. La Primera Guerra Mundial proporcionó oro al Banco de España, que permitió acelerar el ritmo de crecimiento de un país en vías de desarrollo. La guerra para España, al no estar implicada, supone un crecimiento económico y un aumento del valor de las exportaciones: *“el quinquenio 1914-1918 ha sido uno de esos escasos momentos en que la balanza comercial del país se ha saldado con superávit, permitiendo la nacionalización de la deuda exterior así como un buen paquete de obligaciones ferroviarias”*<sup>301</sup>.

---

<sup>299</sup> Madariaga, C.: *La organización científica del trabajo en España* (Asociación Española para el progreso de las ciencias) Madrid; Ed. Huelves y Cía; Mallart y Cutó: *Organización Científica...* ob. cit. p. 77 y Herrero, J. L.: “El papel del Estado...” ob. cit., p. 148.

<sup>300</sup> Fernández Gómez J. A.: “Prehistoria del Taylorismo en España: la difusión de la Organización Científica del Trabajo en el primer tercio del siglo” en Castillo Alonso, S. (Coord): *El Trabajo a través de la Historia* Madrid, UGT, Centro de Estudios Históricos, Asociación de Historia Social, 1996, p.471.

<sup>301</sup> Fontana, J. y Nadal, J.: “España 1914-1970”; in C. Cipolla (Ed): *Historia Ecoómica de Europa* (vol. 6), Economías Contemporáneas; Barcelona, Ariel, 1976, p. 96.

El comportamiento del sector exterior impulsó la capacidad de importación hasta 1930, sobre todo en la importación de los combustibles, las materias primas y la maquinaria, elementos clave para incrementar el proceso de crecimiento industrial en los años veinte.

Catalán afirma que el Estado tuvo también una parte de responsabilidad en el fomento del desarrollo industrial, mediante los programas de obras hidráulicas, de modernización de la infraestructura de transportes y el estímulo a la construcción ferroviaria, naval o aeronáutica. Contribuyó, así, a generar directa o indirectamente una ampliación de la demanda para las industrias que fabricaban bienes intermedios y de equipo. El proteccionismo industrial<sup>302</sup> de esta época favoreció mantener una cuota de mercado más alta para los fabricantes, pero a largo plazo llevará al deterioro de la competitividad industrial.

Hacia 1930 se había producido un avance muy importante en el proceso de industrialización en el conjunto español. La tasa de población activa masculina había aumentado en cerca de diez puntos, lo que le sugiere al autor un salto cualitativo. La actividad industrial del 25,3% se acercaba ya muchísimo a la de Italia y había recortado distancias con prácticamente todos los países de Europa occidental. El éxito de los años diez y veinte no fue completo: las empresas españolas no consiguieron despuntar en ninguna rama de la producción fabril europea. Pero este auge económico, no posibilitó el desarrollo de un mercado interno de productos que permitiera continuar con el progreso industrial.

Tal y como se ha venido observando, la iniciativa estatal es fundamental para la introducción de la Organización Científica del Trabajo en todos los países y también se convirtió en impulsor de este movimiento en España. A partir de los años veinte y como reacción al proteccionismo industrial en la Dictadura de Primo de Rivera, cobra relevancia la llamada cuestión social. Las malas condiciones de vida y trabajo, provocan que los trabajadores cuestionen el modelo existente frente a la clase dominante, que se reflejará en una larga serie de conflictos. *“Enrarecimiento del clima social y agravamiento de los problemas económicos, dos factores que tuvieron mucho que ver*

---

<sup>302</sup> Véase el detallado estudio *El proteccionismo industrial en España (1914-1931)* realizado por Pelechá Zozaya F. Barcelona, Promociones Publicaciones Universitarias, 1987. Este autor entiende el proteccionismo como “el conjunto de medidas o aquella política encaminada directamente a aumentar la producción, o hacerla más competitiva, de empresas públicas o privadas, utilizando la coacción o no”. A esta definición se puede acoger casi todo lo que se hizo y promulgó en la España de 1914-1931 para potenciar la actividad industrial. p. 11; Véase también García Delgado J.L.: “La industrialización española en el primer tercio del siglo XX”, en Jover Zamora J. M.: *Historia de España Menéndez Pidal* (Tomo XXXVII), Madrid, Espasa Calpe, 1984.

*con el fallido intento de poner en práctica la Organización Científica del Trabajo*”<sup>303</sup>. La Primera Guerra Mundial, que supuso el punto de inflexión, para determinados países europeos, para el desarrollo de las aplicaciones de la organización científica del trabajo, no tuvo los mismos efectos en España.

En los años veinte, las propuestas tayloristas se centran en tres grandes áreas: la racionalización de los talleres; la psicotecnia como forma de orientar, seleccionar y formar a los trabajadores y el necesario disciplinamiento de la mano de obra para conseguir los deseados aumentos productivos<sup>304</sup>. Cada uno de estos puntos se analizarán a lo largo del presente estudio, centrándonos en la industria del calzado y en la empresa Calzado Coloma.

Junto al intervencionismo estatal, cabe destacar el papel de los ingenieros como precursores de la organización de la producción, ha sido analizado por Juan José Castillo<sup>305</sup>. El I Congreso Nacional de Ingenieros se celebró en 1919, como ya se ha citado: Cesar de Madariaga y José Mallart y Cutó se configuraron como los grandes abanderados de la organización científica del trabajo.

También en España, paralelamente a lo que estaba ocurriendo en otros países, se crearon diversas instituciones que trabajaban para divulgar las ideas de la organización científica en las actividades humanas. En 1919 se crea el Instituto de Orientación Profesional de Barcelona, posteriormente denominado Instituto Psicotécnico. También en Cataluña, como mencionábamos anteriormente, se crean instituciones similares para “*conocer el mercado de trabajo y las condiciones de vida de los obreros el Museo Social, y dar a estos una mejor capacitación a nivel elemental, Escuela Profesional de la Mujer, Escuela del Trabajo, Escuelas Técnicas Superiores, introducir las nuevas técnicas de organización y racionalizar el mercado de trabajo*”<sup>306</sup>.

El Instituto de Reeducción Profesional de Madrid se constituye en 1923, a partir del cual nace en 1934, la Clínica del Trabajo, dependiente del Instituto Nacional

---

<sup>303</sup> Fernández Gómez, J. A.: “Prehistoria del Taylorismo ...” ob cit., 1996, p. 470.

<sup>304</sup> Ibidem. P. 471. Problema generalizado en toda Europa como hemos podido observar en líneas anteriores, en autores como Coriat o Sierra.

<sup>305</sup> Vease la intensa investigación realizada en Castillo J.J.: “¿Ha habido en España organizadores de la producción?: Entre dos congresos de Ingeniería 1919- 1950” in *El trabajo a través de la Historia*, Castillo S. (Coord), Madrid UGT, Centro de Estudios Históricos, Asociación de Historia Social, 1996, p.p. 233- 264.

<sup>306</sup> Tomas, J. R. y Estivill, J.: “Apuntes para una historia de la organización del Trabajo en España, 1900-1936; in *Sociología del Trabajo*. (1ª Época), nº 1, Organización del trabajo y movimiento obrero en España; 1979, p. 22.



de Previsión<sup>307</sup>. En 1927, se creó el Instituto de Orientación y Selección Profesional de Madrid, más tarde llamado Instituto Nacional de Psicotecnia. En las poblaciones más importantes de España, se crearon Oficinas laboratorios de Orientación y Selección Profesionales, además de algunas instituciones ya existentes, como la Junta de Pensiones para Ingenieros y Obreros en el Extranjero, que posteriormente se configuró como la Oficina Central de Documentación Profesional.

De todos los aspectos de la organización industrial, parece que el reparto científico del trabajo es el que en España atrajo más la atención, tanto en los investigadores como en los centros oficiales. Uno de estos primeros centros fue el Instituto de Orientación Profesional en Barcelona. En él se atendía no sólo al examen de las aptitudes, sino al del carácter personal de los jóvenes a quienes se les guiaba.

En Noviembre de 1924, se aprobó un decreto, al mismo tiempo que una reforma de la enseñanza técnica, en el que se establecía y se generalizaba la formación profesional que, de estar confiada a institutos oficiales dependientes del Ministerio de Trabajo, Comercio e Industria pasa a formar una sección independiente de las escuelas profesionales. Se observa también en esos años la actividad de las asociaciones de técnicos, especialmente la Federación de Ingenieros civiles, que canalizaban sus esfuerzos en crear un Comité Nacional de Organización Científica.

En el ya citado, congreso de Praga de 1924, España estuvo representada por César de Madariaga. Se constituyó el Comité Internacional de Organización Científica y la sede se situó en Praga, centro europeo de irradiación de interés por las cuestiones de la OCT gracias al favor del gobierno checo y la labor de la Academia Masaryk del Trabajo. Los representantes españoles prometieron, entonces, trabajar por la pronta constitución de su Comité Nacional, mediante un acuerdo de Constitución de los países presentes en el Congreso Internacional de 1925. En dicho Congreso, la representación española estaba encabezada, nuevamente, por César de Madariaga.

Con el objetivo de la constitución de dicho comité, el 3 de Agosto de 1927 se celebró en Madrid una reunión, de la que surgió una Comisión organizadora, que ya figuró en el Congreso de Roma de ese mismo año, como Comité Nacional provisional. Además de la creación de instituciones de investigación y el desarrollo de trabajos encaminados a la introducción de métodos científicos en los diversos sectores de

---

<sup>307</sup> Sobre este tema se puede consultar *La previsión social en la Historia*, publicación relativa a las Actas del VI Congreso de Historia Social de España. Vitoria, 3-5 de Julio de 2008, Coordinado por Santiago Castillo y Rafael Ruzafá, Madrid, Siglo XIX, 2009.

actividad, esta comisión también se encargaba de organizar cursos y conferencias como las que se celebraron en Madrid y en Barcelona, en este último curso participó Paul Devinat.

En el Congreso Internacional de Organización Científica de París, intervino Cesar de Madariaga con “*Un plan de intervención oficial en la organización del trabajo en España*”, una vez nombrado Director General de corporaciones del Ministerio de Trabajo. El 5 de Junio de 1928, se establece la Secretaría Central por un tiempo mínimo de tres años. Aunque se adoptaron como centros de actividad Madrid y Barcelona, se instalaron en Madrid los servicios más importantes, donde contó con la ayuda de diferentes instituciones<sup>308</sup>.

En 1928 se procede a la creación y publicación de la Revista de Organización Científica del Trabajo en España, que se mantendrá hasta 1936. El Estado reconoce la importante labor del Comité, reflejada en dicha revista, que, sin dejar de funcionar como asociación de iniciativa particular, fue declarado de “utilidad pública” por Decreto de Presidencia del Consejo de Ministros, el 7 de Junio de 1935.

Resaltamos aquí, el análisis llevado a cabo por Juan José Castillo, sobre las aplicaciones de la organización del trabajo en los primeros años del siglo XX. El estudio de casos en esos años, nos lleva a ejemplos tan notables como el de Leonardo Leprevost, que en 1909 era ingeniero director de una de las más importantes fundiciones de acero, las aplicaciones realizadas por Arturo Soria en los talleres de los tranvías de la Ciudad Lineal de Madrid. Informaciones puntuales sobre las fábricas Pirelli, instalada en Vilanova i la Geltrú del 1902, que en 1920 introducen el sistema de retribución a primas en sustitución al de destajo. La Compañía Telefónica, caso analizado por Cristina Borderías es otro de los casos revisados. O ejemplos de “racionalización territorial”<sup>309</sup>, como el del pueblo de Onda, aplicada en 38 fábricas de azulejos, con 80 hornos. La experiencia en los talleres de San Andrés en La Maquinista Terrestre y Marítima, estudiada por Antidio Layret, en sus aplicaciones concretas<sup>310</sup>, su intervención sobre otros trabajos de organización comenzó a finales de 1924. Otro de los casos, ejemplo de fordismo, son precisamente las fábricas Ford de 1920 en Cádiz y 1923 en Barcelona, con capacidad para montar en seis minutos un coche Ford, y aplicaciones del horario de ocho horas. Castillo también contextualiza el caso de la

---

<sup>308</sup> Mallart y Cutó: *Organización Científica...* ob. cit., pp.78- 79.

<sup>309</sup> Castillo J.J.: “¿Ha habido en España organizadores de la .... ob cit., p. 247.

<sup>310</sup> Layret, Antidio. “Organización de una Oficina para el cálculo de los tiempos de fabricación”. *Revista de Organización Científica del Trabajo*, Vol. 2, pp.506- 514.

fábrica de Calzados Coloma, “como una de las experiencias de organización fabril y de relaciones laborales literalmente apasionante en la industria del calzado” en esos años<sup>311</sup>.

#### **4.5.1 Calzados Coloma y sus relaciones internacionales.**

Como se plantea en el capítulo anterior, Coloma, debido a los importantes contactos que mantenía con empresarios de otros países, introduce la maquinaria en 1907 y generaliza su implantación en los siguientes años, aplicando principios tayloristas para obtener una mayor productividad. El estudio de Coloma racionalizada, será el objeto de indagación en el siguiente capítulo. Para entender, el porqué se alcanzó un grado de racionalización tan importante en los años treinta, es necesario explicar las significativas relaciones que se van cimentando a lo largo de la vida de la empresa. Pero hay un hecho altamente significativo, que nos ilustra sobre las vinculaciones de esta familia de industriales y, por ende, la empresa Calzados Coloma con la Organización Científica del Trabajo en España. En la Revista de Organización Científica del Trabajo del año 1928, consta, por primera vez, que esta familia almanseña pertenecía a su Comité Nacional y colaboraban con ella con 150 pesetas de la "época".<sup>312</sup> Esta aportación económica se mantiene hasta el cierre de la revista. Además también figuraba como una de las empresas anunciadoras en la revista *La piel y sus Industrias*.

No debemos olvidar la visión que Aniceto Coloma tuvo enviando a sus tres hijos a estudiar a los centros más vanguardistas de la industria del calzado. En esta época, se establecieron una serie de contactos que fructificaron más adelante en relaciones, de gran relevancia, con empresarios punteros de la industria del calzado.

La década de los años veinte, supone la consolidación de Hijos de Francisco Coloma en la industria y en el mercado español. Doblaban el número de trabajadores y producía igual o más que poblaciones tan potentes como Elda o Elche. Paralelamente, en estos mismos años, la empresa checoslovaca Bata era la empresa, no sólo, con más fortaleza productiva del panorama europeo, sino, la empresa más importante del mundo dedicada a la fabricación de calzado. Calzados Coloma y Bata, a finales de los años veinte entablaron negociaciones, para formar un *cartels* con el objetivo de repartirse los mercados. Los contactos se establecen en Barcelona: el representante de calzados

---

<sup>311</sup> Castillo J.J.: “¿Ha habido en España organizadores de la ... ob cit., pp. 249-250.

<sup>312</sup> Hijos de Francisco Coloma figura en varios números de la *Revista de Organización Científica del Trabajo* como socio protector, por primera vez en el Vol I, Núm. 2, Diciembre, 1928, p. 63.

Coloma era Juan Galles, hermano del representante de calzados Bata en esa misma ciudad. Sin embargo, estas conversaciones, no llegaron a fragar<sup>313</sup>.

Esta multinacional se encontraba en pleno proceso de expansión y abría factorías y centros de venta en muchos países europeos. En la revista *La Piel y sus Industrias*, en su apartado sobre El calzado en el Mundo, se suceden las informaciones sobre este gigante empresarial. En una de ellas, titulada *Los tentáculos de Bata*, ponen de manifiesto la agresiva expansión de la empresa checoslovaca: “Decíamos ayer. Infatigable en sus propósitos de calzarse medio mundo a costa de descalzar al otro medio, Bata o Bat’a, sigue en sus trece de extender su radio de acción doquiera le parece ver pies susceptibles de consumir su producción. Por de pronto, se propone establecer sucursales en Bne, Philippeville, Constantine, Avignon, Lyon, Nimes, Lens, Dowwai Arras. Lille. Nancy, El Havre, Calais, Dijon, y una porción de localidades más que silenciemos por no hacer una lista interminable. Al mismo tiempo, acaba de crearse en Zagreb (Yugoslavia) la Unión Nacional de la Industria del cuero” que tiene por objeto, entre otras cosas, oponer una barrera infranqueable a los apetitos de Bata. Como primera providencia han recabado de su gobierno la prohibición de que Bata instale en el país fábrica ni taller alguno”<sup>314</sup>. La ofensiva checa puso en guardia a muchos gobiernos europeos y en el año 1932 comenzaron a aplicarse regímenes de contingentes y elevaciones de los precios de entrada de productos extranjeros, con el objetivo de evitar los efectos de la competencia del coloso checo.

El *Napoleón de la industria del calzado*<sup>315</sup>, también intentó introducirse en España a finales de los años veinte y principios de los treinta. Pero desde los inicios, se encontró con muchas dificultades. Ya en 1929, se comienza a neutralizar la entrada de los productos Bata en la península, provocado, fundamentalmente por la aplicación de los derechos arancelarios sobre dicho artículo, la desvalorización de la divisa y el hecho de que los fabricantes nacionales de calzado produjeran tipos de calzado<sup>316</sup> de mayor consumo a precios muy razonables, hicieron bastante difícil, el que Bata se introdujera nuevamente en el mercado peninsular. Sin embargo, en las islas Canarias, se encontraba establecida la franquicia de derechos, esto permitió que se abrieran dos establecimientos

---

<sup>313</sup> Declaraciones de Jesús Gómez en el Documental sobre la Familia Coloma emitido en Televisión local de Almansa.

<sup>314</sup> “El calzado en el Mundo”. *La piel y sus industrias*, Agosto 1931, Num. 273, p. 33.

<sup>315</sup> Como le llamaban en América, según *La piel y sus industrias*, Diciembre de 1931, Núm 268, p. 27.

<sup>316</sup> El tipo de calzado introducido por Bata era de lona con suela de caucho, de bajo precio. En 1932, en muchas producciones ofrecía precios que no llegaban a un 50% de los de las producciones nacionales. En el calzado de pisos de goma, la baja alcanzó a un 150% de la producción nacional.

en las Palmas y otro en Santa Cruz de Tenerife. Los delegados de aquellas islas, estuvieron en Elda y en Concentaina, entrevistándose con don Venancio Riera, presidente de la Unión Nacional de Fabricantes de Calzado y con el secretario, de la misma, don Jaime Enseñat. Él fue el que les acompañó en las gestiones que realizaron en Madrid, para que, de acuerdo con los fabricantes de calzado de la península, gestionaran con el Gobierno la adopción de medidas que dificultaran la libre concurrencia del calzado checoslovaco en Canarias. A este movimiento contrario a la introducción de Bata, se unieron el Sindicato de Comerciantes de Piel y Cueros sin Curtir en España y la Cámara de Industria de Curtidos, que iniciaron a su vez gestiones para obtener del Gobierno la implantación de medidas coercitivas para la importación de calzado extranjero en las dos provincias canarias<sup>317</sup>. Pero todavía se abrieron cinco sucursales más en Arucas, Guía, Gáldar, Teide, Santa Cruz de la Palma<sup>318</sup>. La producción de Bata, a pesar de las políticas arancelarias y sobre todo la muerte en accidente de avión de Thomas Bata, no dejaron de crecer. El promedio de producción, por día, en 1930 de 82.000, en 1932 era de 144.000 pares y, en el año 1933, 160.000 pares diarios. Los intentos de colaboración con Calzados Coloma no se volvieron a repetir.

Por otra parte, la relación de Calzados Coloma con la United Shoes Machinery Company, iniciada en 1907, se mantiene a lo largo de todos estos años y culmina en 1929 con la Exposición Universal de Barcelona, que, inaugurada por Alfonso XIII, pretendía poner de manifiesto los importantes avances técnicos registrados en los últimos años en España. En 1929, una representación de trabajadores de la fábrica Coloma se encontraba en un stand montado por la USMC<sup>319</sup>, mostrando su maquinaria. El Consejo de Industria, en estos momentos, consideraba la fábrica Hijos de Francisco Coloma, como la *"más importante de España, y quizás de Europa, cuyas máquinas han sido expuestas y han trabajado a la vista del público en la Exposición de Barcelona, en cuyo grandioso*

---

<sup>317</sup> Además, en Diciembre del año 1932, se inició en Ciudadela (Menorca) una protesta contra la introducción del calzado de los "Establecimientos Bata" en España. En ésta localidad, se declaró el paro general de las industrias, y se sumaron a esta protesta la Cámara de Comercio de Mahón y demás entidades económicas, sociales y políticas de Menorca; la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Palma de Mallorca; la Federación Patronal de Mallorca; el Comité Paritario Interlocal de la Industria de Calzado de Baleares, con el voto de las representaciones patronal y obrera en el mismo, y la prensa de las islas apoyó en sendos comentarios aquella protesta. Dicha protesta fue encauzada a una petición que fue elevada a los poderes públicos, petición que se contenía en el siguiente extremo: *"Que la importación de calzado extranjero al archipiélago canario fuese sometida a los mismos derechos arancelarios que rigen para el resto del territorio nacional"*.

<sup>318</sup> "Bata en España". *La Piel y sus industrias*. Noviembre, 1932.

<sup>319</sup> La United Shoes Machinery Company, es la empresa que introdujo en España la maquinaria de calzado, con contactos directos con la familia Coloma, como ya hemos visto.

*certamen han obtenido recompensas*"<sup>320</sup>. Obsérvese, a continuación el valioso documento fotográfico, en el que aparecen los maquinistas de la Fábrica Hijos de Francisco Coloma y Compañía encabezados por Rodolfo Coloma y por el Sr. Aubet, Director-Gerente para España de la "United Shoe Machinery Company", delegación que representó a la industria del calzado en la Exposición Universal celebrada en Barcelona el año 1929.

**Maquinistas de la fábrica  
Hijos de Francisco Coloma y Compañía<sup>321</sup>.**



Las fábricas americanas eran la referencia en la que observar la implantación de los modernos sistemas de producción de masas. Lo fueron también para Calzados Coloma. En 1935, ya introducida la cadena de montaje, estuvieron visitando fábricas

---

<sup>320</sup> Requena Gallego, Manuel: *Partidos, elecciones y élite política en la Provincia de Albacete 1931-1933*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1991.

<sup>321</sup> Fotografía cedida por Jesús Gómez que, gracias a D. Ernesto Coloma y a otros colaboradores, averiguó el nombre de todos los protagonistas de esta histórica fotografía. Relación de operarios (sentados de izquierda a derecha): Santiago ...?, -máquina de centrar-, José Mateu -máquina de puntear- y Pascual Piqueras García -químico encargado de la sección de limpieza-. En segundo término, de izquierda a derecha: Herminio Gosálvez -máquina de desvirar-, José Sáez -máquina de lijar cantos-, Julián Arellano -máquina de empalmillar, Luciano García -máquina de clavar tacones- y Segundo Martino -máquina de montar puntas y costados-.

estadounidenses. En los documentos de que disponemos aparece un estudio realizado sobre un prototipo de fábricas americanas del tipo de calzado Goodyear. Teniendo en cuenta los diferentes tipos de calzado: económica, media y lujo, se llevó a cabo un análisis comparativo en Unidad de Tiempos por Hombres U.T.H, por secciones<sup>322</sup>. La disposición del espacio era una cuestión muy importante. Además del control de tiempos, otro aspecto esencial para alcanzar una buena productividad es la distribución del espacio destinado a la producción y la colocación de las máquinas<sup>323</sup>. Viriato Coloma planteaba la importancia de la disposición de la maquinaria en su manuscrito<sup>324</sup>: *“En estas industrias (refiriéndose a las americanas) se estudia y traza meticulosamente el recorrido de la hacienda y se colocan las máquinas en sitio más conveniente, buscando siempre la línea recta.”* Sobre la distribución de los edificios industriales, se empleaban diversos tipos de construcciones: en I, en U, en E, etc. Pero especialmente sobre la distribución de las máquinas en el sistema de producción, Antonio Milán Payá<sup>325</sup> consideraba que el sistema más práctico era el de U o herradura: el trabajo comenzaba en uno de los extremos de la herradura para terminar en el otro. Este sistema ofrecía muchas ventajas: las carretillas no tenían que hacer recorridos inútiles, y sobre todo no estaban obligadas a echar marcha atrás. Los almacenes de materias primas y de Expediciones se encontraban casi juntos y pegados literalmente a las Oficinas, por lo que ambos estarían en constante contacto con la Administración del negocio. La carga y descarga de mercancías, paquetes fardos, etc., se efectuaba casi en el mismo sitio, con lo que se economizaban las idas y venidas de camiones. La cadena rápida que en los años treinta se introdujo en Calzados Colma, se configura precisamente en forma de U.

---

<sup>322</sup> Los documentos relativos a la visita de las fábricas americanas, en los que se detalla la UTH por secciones están incluidos en el Anexo Documental.

<sup>323</sup> La información exacta sobre distribución de los espacios y la distribución de la plantilla, para obtener una mejora de la producción se encuentra en el Anexo Documental.

<sup>324</sup> Anthony Cekota: *Bata createur genial*. Bélgica, 1968, p. 26. En 1904, Thomas Bata realizó un viaje a Estados Unidos, concretamente a Boston al centro de la industria americana de calzado, para conocer los sistemas de producción de las fábricas americanas. Tenía información sobre ellas, a través de variadas fuentes: catálogos de máquinas, revistas profesionales que consultaba y de periódicos que hablaban de las hazañas de los americanos. Thomas relata esta expedición en las notas de su diario: *“No me llevé grandes sorpresas, me encontraba constantemente al corriente de lo que pasaba en la profesión, gracias a la abundante correspondencia con los fabricantes americanos de máquinas de calzado . Una sola cosa me ha sorprendido: la disposición de las máquinas, había llevado a cabo muchos ensayos antes de encontrar la mejor solución”*.

<sup>325</sup> Un exhaustivo estudio sobre cómo organizar una fábrica de zapatos, lo encontramos en el *Plan de Organización de una Fábrica de Zapatos*, realizado por Antonio Milán Payá del Consorcio Milan's en Madrid, Impreso en Varicop, muchos años atrás, en 1958.

Con toda esta información, Coloma elabora un prototipo de fábrica americana para el montado Goodyear de tipo económico<sup>326</sup>, con la intención de extrapolar esos datos a su empresa. Según esto, cada operario debía fabricar 9,5 pares de zapatos al día. La producción diaria de la fábrica, debía alcanzar los 3.186 pares con 35 modelos en producción. La composición de la plantilla debía de ser la siguiente: de mano de obra directa, un 88,7%, los técnicos y encargados debían ser en torno a 5,4% y la dirección y administración, no debía de superar el 5,9%. Según los estudios realizados en las fábricas estadounidenses, el espacio total destinado a la fábrica debía estar entre un 65% a un 70% del espacio total de la empresa. Asimismo, se establecía un espacio concreto para que el obrero pudiera desempeñar bien su trabajo, establecido según este estudio entre 6 y 18 metros cuadrados. Y por cada persona empleada en la empresa, hacía falta de 9,5 a 28,4 metros cuadrados. El estudio detallado de la distribución de los espacios por secciones y el análisis del proceso productivo de la empresa Calzados Coloma S.A. se llevará a cabo en el siguiente capítulo, concretamente en el apartado dedicado a Coloma como una empresa racionalizada.

---

<sup>326</sup> El texto original, de este documento inédito, se puede consultar en el Anexo Documental.





### Anuncio de la fábrica de Calzados Coloma en el Anuario del Calzado en 1928

**Gran fábrica de calzado de Hijos de Francisco Coloma y C.ª**

**ALMANSA : - : (ALBACETE)**

La de mayor capacidad y producción de España. Nueva instalación con maquinaria, formas y patronaje modernos.

**Fabricación estilo Americano, clase STANDARD - Calidad esmerada de gran lujo.**

DEPOSITO EN MADRID:  
Cava de San Miguel, número 8.

Manufacture de Chaussures. La plus grande d'Espagne par sa capacité et production. Outillage, formes et modèles modernes. Fabrication style américain, qualité soignée, gran luxe, "Standard".	Manufacture of Boots and Shoes. The largest in Spain on account of its capacity and output. Modern machinery, lasts, and patterns. American style manufacture, high class "Standard" choiced quality.
--	---

### Capítulo 5. La empresa Coloma en los años treinta: a la vanguardia de los avances técnicos y organizativos.



### 5.1. La importante actividad de los agentes sociales en Almansa durante la República.

En el capítulo anterior, analizamos, el origen de los movimientos sociales de la mano de la industrialización, marcada por el crecimiento y desarrollo de Calzados Coloma. Los años de la República están marcados, también, por una importante actividad en la localidad de Almansa que se convierte en uno de los focos de mayor dinamismo de los agentes sociales. La proclamación de la República ocasiona el desmantelamiento de todos los partidos de derechas en Albacete y la afluencia de parte de sus seguidores al republicanismo<sup>327</sup>. Esto le supuso una lenta reconstrucción, agravada por la falta de iniciativa de sus más cualificados dirigentes. Acción Popular fue la primera en aparecer y la más importante del grupo, aunque tuvo muchas dificultades para arraigar durante los dos primeros años. El Partido Agrario hizo esfuerzos por asentarse, pero no fue hasta septiembre de 1933 cuando inicio su andadura. Los monárquicos y los fascistas no establecieron organizaciones hasta 1934, si bien ya existían grupos aislados un año antes.

Dentro de los partidos republicanos, con especial relevancia en la población almanseña, cabe destacar Acción Republicana y el Partido Republicano Radical Socialista (P.R.R.S.)<sup>328</sup>. Albacete fue una de las provincias donde mayor fuerza tuvo Acción Republicana. En 1933 alcanzaba los 12.000 afiliados y 81 comités locales. Su crecimiento fue espectacular durante el primer bienio, especialmente en 1931, con un ritmo superior al resto de España, favorecidos por el papel destacado de Azaña en el gobierno, y sobre todo, del poder acumulado en la provincia al controlar la Diputación, el Gobierno Civil, Ayuntamientos de la capital y ciudades importantes y disponer de tres diputados en cortes. En Almansa aparece en 1931.

El P.R.R.S. ideológicamente se situó a la izquierda de Acción Republicana con una posición más radical en cuestiones religiosas, económicas y sociales, se aproximaban al programa socialista: "*Absoluta libertad de asociación y sindicación para todos los fines sociales y reconociendo pleno del derecho de huelga; por la participación del obrero en la dirección de las empresas y en el reparto de los beneficios; por el establecimiento del seguro por el Estado en todas sus formas...*". En la Comisión de propaganda, de la campaña electoral aparecía Rodolfo Coloma<sup>329</sup>, los radicales socialistas albacetenses

---

<sup>327</sup> Avilés Farré, Juan, "La derecha republicana, 1930-1936", en *Revista de Estudios Sociales*, nº 16 Abril, 1976.

<sup>328</sup> Sobre la historia de este partido Ruiz Manjón, Octavio: *El partido republicano Radical 1908-1936*. Madrid, Tebas, 1976.

<sup>329</sup> Que junto con sus otros hermanos, Cesar, Viriato y Mario tomaron el mando de la Fábrica Coloma a la

alcanzaron una estructura similar a los partidos de masas, extendiendo sus comités a las zonas rurales.

Los vínculos con las organizaciones patronales eran mínimos, mayores conexiones se dieron con la masonería. Al menos cuatro radicales socialistas figuraban en la logia Paz y Amor de Almansa, entre los que también se encontraba, el industrial Rodolfo Coloma.

Entre los partidos obreros el Partido Socialista Obrero Español, aunque se esparció por todo el territorio, tuvo una mayor preeminencia en las localidades con mayor tradición socialista que, a su vez, estaban más pobladas, con alto grado de industrialización y con acusado latifundismo. Estas eran la capital, Almansa, Hellín y Villarobledo. Los 2.829 afiliados representan el 0,9% de la población total, y los 55 comités, el 64 por ciento de los municipios. El socialismo albacetense se vió reforzado al disponer de una dinámica organización juvenil, de prensa propia y de la U.G.T. sindicato hegemónico de la provincia. Las Juventudes Socialistas ya funcionaban en 1914 en la capital y en Almansa, aunque la cantidad de militantes no pasaba de ser mediana, su espíritu inquieto y emprendedor les llevo a una intensa actividad política. En Almansa se fundo el semanario Nuevos Horizontes.

El Partido Comunista tuvo poco éxito. Se debió, básicamente a su actitud revolucionaria que le alejó del sentir popular en una sociedad de reducido proletariado industrial y donde la tradición obrera se había distinguido por el moderantismo, optando por su incorporación al socialismo en la II República. Entre las agrupaciones políticas en Almansa en 1933, figuraban las siguientes: Agrupación socialista en la Casa del Pueblo, 25 afiliados; Juventud socialista, también, en la Casa del Pueblo, con 30 afiliados; Acción Popular, en Virgen de Belén, 3; Casa de la Democracia en la Calle Aniceto Coloma, 23; Circulo Republicano Radical, en la Calle C. Galán, 7.

El sindicalismo obrero albacetense<sup>330</sup>, acallado durante la Dictadura, volvió a resurgir después de la caída de esta. El lento caminar hacia una economía capitalista estaba transformando las relaciones sociales, favoreciendo el asociacionismo laboral. Esta realidad, que como ya hemos visto, se había iniciado en Almansa en la década de 1910-

---

muerte de su padre Aniceto Coloma. Rodolfo era el encargado del diseño del calzado en la empresa.

<sup>330</sup> Requena Gallego, M.: *Partidos, elecciones y élite política en la provincia de Albacete*, Instituto de estudios albacetenses de la Excma. Diputación de Albacete, C.S.I.C, Confederación española de centros de estudios locales, Serie 1, Ensayos históricos y científicos, Núm. 54, 1991, Pag. 213. Un estudio sobre trabajo y relaciones laborales en España en diferentes empresas y sectores productivos lo encontramos en Arenas, Posadas, C.; Florencio Puntas, A.; Pons Pons Jerònia: *Trabajo y relaciones laborales en la España Contemporánea*. Sevilla, Mergablum, 2001.

20, con la aparición de pequeñas industrias que sustituían a los talleres artesanales, se dejó sentir, posteriormente, en el resto de la provincia de Albacete. Paralelamente se fueron marcando las diferencias de intereses entre empresarios y trabajadores y comenzaron a surgir organizaciones obreras con una mayor presencia obrera. Por eso, tras el paréntesis de 1923 a 1930, se reinició el espíritu asociacionista, que se incrementó al implantarse la República. El régimen de libertad, la disponibilidad inicial de los republicanos hacia la creación de sindicatos, la euforia obrera ante la República y el esfuerzo socialista provocaron, durante la segunda mitad de 1931, la mayor proliferación de organizaciones obreras conocida hasta entonces, y se contabilizaron, a finales de 1932, 92 con 15.400 miembros.

A lo largo del primer bienio republicano la mayoría de las organizaciones obreras ingresaron en la U.G.T, constituyéndose en la única central sindical importante de la provincia. La presencia de la CNT quedaba reducida a un papel testimonial no llegaron a formarse sindicatos católicos ni comunistas. Esta hegemonía ugetista permitió que imperase en Albacete, a comienzos de los treinta, un sindicalismo de gestión en defensa de los intereses societarios a través de la negociación, con lo cual quedó totalmente desbancado el sindicalismo de agitación y movilización de masas, protagonizado por la CNT.

La Casa del Pueblo de Almansa<sup>331</sup>, que había establecido su sede en 1908 en la Plaza del Rey D. Jaime, popularmente conocida como la Plaza del Cura, intensifica su actividad de forma notable en los años treinta. Anteriormente habían existido otras casas del pueblo en Almansa en otros lugares significativos, en todos ellos, se encontraba la Unión General de Trabajadores. En este lugar también se situaban las aulas, donde asistían 120 alumnos a cursar los estudios de primaria y párvulos. Estos eran mantenidos por la Federación Local. Además, se incentivaba una actividad cultural intensa, con la creación de orfeones, grupos de teatro, etc. Se constata la existencia de dos bibliotecas: una de la Junta Federal y otra de las Juventudes Socialistas. La Junta Federal regía esta Casa. Dicha Junta estaba nombrada por los ramos de los oficios integrados en este local. Cada ramo elegía anualmente los 2 o 3 representantes que pasaban a formar parte de la Junta Federal. En 1929 las personas que se encontraban comprendidas en la Casa del Pueblo, eran 1.049 personas. Además, hay que destacar la

---

331 Magán Perales J. M.: "Las "Casas del Pueblo" de Ontur, Tarazona de la Mancha y Almansa". Albacete, *Al-Basit: Revista de estudios albacetenses*, Nº. 48, 2004, pp. 199-252.

Organización de ferroviarios, estos no tenían sus locales en la Casa del Pueblo, pero se sentían muy identificados por la labor que allí se realizaba.

En Almansa, en 1933, se encuentran legalmente constituidas 37 sociedades<sup>332</sup>, de las cuales 14 se encontraban ubicadas en la Casa del Pueblo y entre las cuales destacaban: sociedad de Agricultores “El Progreso”, con sede en la Casa del Pueblo y que contaba con 246 afiliados; sociedad de Zapateros y similares “La Solidaridad” en la Casa del Pueblo, (45 afiliados); sociedad de Socorros Mutuos “La Bondadosa” en Casa del Pueblo (216 afiliados); sociedad Cooperativa de Empleados y Obreros “Calzados Coloma” en Calle Galán, 4; sociedad de Fabricantes de Calzado (patronal), en la Calle Aniceto Coloma 17; y la sociedad de Socorros “Unión Almansaña”, en la Calle A. Manra, 8.

La actividad sindical se pone de manifiesto en muchas expresiones que se materializaban en la vida cotidiana de la población. Con motivo de la conmemoración de la Fiesta del 1º de Mayo<sup>333</sup>, se publicaron manifiestos donde se hacía honor a la fiesta del trabajador, así como, a sus ideales y aspiraciones.

Así, en uno de ellos, que data de 1932, se proclama la necesidad de conquista de esos ideales, para lo que no es apropiada la violencia sino que se irán conquistando según se vaya aumentando el grado de cultura de la masa proletaria y se vaya capacitando para dirigir cuantas transformaciones se vayan introduciendo: *"Las luchas que se nos presentan a los obreros organizados en los momentos actuales son de mucha mas trascendencia que las sostenidas hasta la fecha... Hemos hecho la Revolución política, pero esto no es más que el principio de nuestra revolución. Esta primera revolución ha aniquilado los privilegios políticos, todos los ciudadanos sin distinción de clase, de posición, ni de sexo, son ahora ciudadanos con derechos iguales. El capitalista y el obrero, son en derecho, iguales entre sí, gozando de los mismos derechos políticos, sin embargo uno sigue siendo capitalista y el otro obrero, el uno sigue siendo dueño de las fábricas, y el otro el explotado que todo lo produce y no tiene ni lo necesario para cubrir sus más perentorias*

---

<sup>332</sup> Trabajo manuscrito de Jesús Gómez Cortes en 1977, en Archivo Municipal de Almansa.

<sup>333</sup> Sobre las celebraciones en torno al día del trabajo encontramos referencias en industrias del calzado fuera de nuestras fronteras, verdaderamente llamativas como el caso de la empresa Bata, cuyo dueño Thomas Bata, en 1924, invitaba en el jardín de su casa y reunía a más de 5.000 personas entre trabajadores y sus familias, para celebrar el 1 de Mayo de forma conjunta entre trabajadores y la familia del empresario *"Mis amigos: Nuestra familia del trabajo es tan grande que no nos conocemos los unos a los otros. Por esto queremos reunirnos el día de la Fiesta del Trabajo, el primero de mayo, para una celebración amigable después de todo un año de trabajo. Venid con vuestra esposa y vuestros hijos. Serán bienvenidos. Con mis saludos amigables Thomas Bata"* Citado en Cekota, A. *Bata, createur, genial* Bélgica 1968 p.126.

necesidades. *La revolución política no suprime la explotación económica, lejos de eso, la hace sentir mas intensamente*". *"...Hace falta que el obrero se dé cuenta del deber sagrado que tiene que cumplir y comprenda también que es necesario para marchar a la consecución de nuestros fines, estar perfectamente unidos y estudiar mucho, para conocer a fondo los problemas que se nos han de presentar"*<sup>334</sup>.

También aparece un manifiesto, de 1933, donde se hace un llamamiento con motivo de la celebración de la fiesta del primero de mayo y se anima a todos los trabajadores adheridos a la Unión General de Trabajadores y al Partido Socialista, para que en ese día se condensen sus aspiraciones en la conquista de una sociedad mas justa y más racional, donde no existan ni hambre ni guerras. Una sociedad, donde el trabajo esté considerado como una función social indispensable en todos los hombres para poder atender a sus necesidades. *"El 1º de Mayo representa para el proletariado de todos los países la gran revista internacional de las fuerzas organizadas que luchan sintetizando sus aspiraciones en la solidaridad obrera que ha de hacer imposibles los poderes despóticos, la explotación capitalista individual y que ha de implantar en el mundo la paz universal"*.

Entre otros grupos de presión, además de los ya citados anteriormente, hay que destacar la presencia continuada de la Masonería. En el último periodo de la Dictadura de Primo de Rivera comenzó su reorganización. Parte de los componentes colaboraron con el pronunciamiento de Enero de 1929. Parte de estos miembros participaron de manera casi novelesca<sup>335</sup>. La trama Madrid- Albacete- Murcia se basó en personalidades masónicas: en Albacete estaban Arturo Cortés y Rodolfo Coloma; en Archena, Mario Spreáfico y en Murcia, Moreno Galvache<sup>336</sup>. El traslado de Queipo de Llano desde Madrid a Murcia era el objetivo fundamental, allí se pondría al frente de la rebelión de los artilleros. Arturo Cortés lo ocultó en la finca de su amigo Agustín Orovtg. Rodolfo Coloma era el encargado de trasladarlo en su Ford hasta Archena donde contactaría con los demás masones. Incluso Queipo de Llano, explica como la desconfianza era algo muy habitual en aquellos tiempos y sólo *"mediante la presentación de unos signos cabalísticos en una tarjeta de la que yo iba provisto, pronto se estableció entre nosotros esa corriente de simpatía que se establece*

---

<sup>334</sup> Referencias en los manifiestos recogidos en el Archivo Municipal de Almansa.

<sup>335</sup> Basado en un artículo publicado, en el diario albacetense, *Hoy*. 14-4-1932 por Queipo de Llano, Gonzalo: "Incidencias de la Revolución" y reproducido por Francisco Fuster: "Conspiradores republicanos en el Albacete de 1929", *Al-Basit: Revista de Estudios Albacetenses*, Nº. 8, 1980, pp. 91-106.

<sup>336</sup> Según Requena Gallego, Manuel: *Partidos, elecciones ...ob. cit.*, Instituto de Estudios Albacetenses, 1991, p. 229. Arturo Cortés pertenecía a la logia Mendizábal, de la capital; Rodolfo Coloma a la Paz y Amor de Almansa, Spreáfico y Moreno Galvache a Miravete de Murcia.



entre quienes luchan y se sienten capaces de arriesgarlo todo por un ideal”<sup>337</sup>. En esta misma trama estaban también implicados Martí Jara y Mariano Benlliure y Palomo<sup>338</sup>. Tras el intento fallido, Orovitg, Rodolfo Coloma, García Fraga y el Dr. Cortés quedaron en libertad provisional y estuvieron sometidos al control policial que se llamaba “régimen de 48 horas”, los días 11, 13, 15, 17 y 19 de Abril de 1929<sup>339</sup>. A continuación se relata como se inició otro episodio de este tipo dirigido a realizar el alzamiento militar para finales del 1930, pero que también fracasó.

Las nuevas condiciones políticas creadas con la llegada de la República beneficio el desarrollo de la masonería, al mismo tiempo que esta situaba a sus miembros en los órganos de decisión política. La logia Paz y Amor nº 9, dependiente de la Gran Logia Regional del Sudeste de España, con sede en Cartagena, se constituyó en Almansa. Se considera la logia más importante de la provincia de Albacete. Según *Informe sobre la masonería en Almansa en el año 1940*<sup>340</sup>, una vez finalizada la guerra civil, afirma que “fue introducida la masonería en esta ciudad por Don Aniceto Coloma, fundador y socio de la Fábrica de Calzados Hijos de Francisco Coloma, hoy Calzados Coloma S.A., fallecido antes de la República, el cual, en sus frecuentes viajes por el extranjero, se iniciaría tal vez en Inglaterra, y él a su vez contagió dichas ideas en primer lugar a su esposa, hijos e hijas, a amistades íntimas y a personas de su mayor confianza dentro de la fábrica referida”<sup>341</sup>. A continuación, se cita como los dos focos más destacados de izquierdismo “eran la Casa del Pueblo y la Oficina de la fábrica de Calzados “Hijos de

<sup>337</sup> Francisco Fuster: “Conspiradores republicanos...”, ob. cit. pp. 96-97.

<sup>338</sup> Recordemos que el busto de Aniceto Colom que los obreros de la fábrica Coloma encargaron, fue realizado por Mariano Benlliure, el padre del que figura en la conspiración.

<sup>339</sup> Sobre esta situación también se alude en *Informe sobre la masonería en Almansa, formulado en el año 1940* pag. 3 y 4 del Archivo Histórico Provincial de Albacete, Sección sindical, caja 72, donde se expresa la importancia de la masonería en la caída de la monarquía y se cita textualmente: “La masonería en Almansa intervino de una forma directa en la destrucción de la monarquía y como prueba de ello podemos citar el siguiente caso: De paso para Valencia, cuando la sublevación de Sánchez Guerra, se celebró en Alpera (Prov. De Albacete) en la finca Dehesa de Don Enrique Martí Jara, fallecido meses antes de la República, en la cual estuvieron, además del referido señor, Emilio Palomo, periodista, después diputado y más tarde Ministro con Martínez Barrios; Mariano Benlliure, Hijo del escultor, periodista en aquella época; Rodolfo Coloma Candel en nombre de la Logia de Almansa, y un tal Amador el cual fue en compañía de Rodolfo Coloma. Todos ellos esperaban al general Queipo de Llano, el cual estaba oculto en una finca del término de Higuera, cerca de la Dehesa, y como tardaba en llegar fue por él, Rodolfo Coloma y más tarde le acompañó hasta Archena. Los coches los facilitaron en Albacete Alberto Ferrus, Teniente Alcalde del dominio rojo, y Arturo Cortes, Médico Cirujano. Todos los señores nombrados, incluso los que facilitaron los coches pertenecen a la masonería.”.

<sup>340</sup> Formulado en el año 1940. Archivo Histórico Provincial de Albacete, Sección sindical, caja 72.

<sup>341</sup> Recordemos que las primeras noticias sobre la existencia de una logia masónica fueron en marzo de 1880 la logia almanseña conocida como “Rosa Nº 171”, esta constituida por 43 miembros. Entre los comerciantes e industriales aparece el nombre de Antonio Coloma Gil, padre de toda esta dinastía de artesanos e industriales, y además aparece el nombre de su hijo, Francisco Coloma Sáez y el del nieto Aniceto Coloma Martínez.

*Francisco Coloma*”. Marca como el inicio de la actividad de la logia Paz y Amor en el año 1929, manteniendo “una relación íntima” con la logia Amor de Elda y con la logia de Cartagena. Según el mismo documento, la logia estaba domiciliada, en la calle de General Mola número 44, que era el domicilio del Venerable. Ese año el Primer Vigilante era Cesar Coloma Candel y el segundo vigilante Viriato Coloma Candel.

En el año 1932, tal y como figuran en el siguiente cuadro, pertenecen a la logia Cesar Coloma, Viriato Coloma y Rodolfo Coloma, este último miembro a su vez, del Partido Republicano Radical Socialista<sup>342</sup>. Además Jesús Sáez Cuenca, encargado general de la fábrica. La composición profesional era muy heterogénea. Albergaba a ricos industriales con mentalidad muy progresista como los Coloma; a clases medias procedentes de profesiones liberales y a obreros ferroviarios. Estos trabajadores del ferrocarril pertenecían a las Compañías MZA y a la del Norte. A su vez, muchos de ellos componían la élite política del municipio de Almansa y también de la provincia.

---

<sup>342</sup> Sobre la masonería albacetense véase Ayala, J. A.: *La masonería en Albacete a finales del siglo XIX* Instituto de estudios albacetenses. Serie 1- Ensayos Históricos y Científicos-, Núm 35, Albacete, 1988. Y además, referencias sobre Albacete también se encuentran en: Ayala, J. A.: *La masonería en la Región de Murcia*, Murcia, Mediterráneo, 1986. Referencia imprescindible es Ferrer Benimeli., J. A.: *Masonería Española contemporánea*, Madrid, Siglo XXI, 1980.

### Miembros de la logia Paz y Amor, de Almansa en 1932

Nombre	Profesión	Cargo	Partido	Otros Cargos
Álvarez Crespo, César	Ferrovionario	Vigilante 1º	P.R.R.S.	
Coloma Candel, Cesar	Industrial			
Coloma Candel, Rodolfo	Industrial	Vigilante 2º		
Coloma Candel, Viriato	Industrial			
Cuenca Sáez, Pascual	Profesor		P.S.O.E.	Diput. Provincial
González Blanes, Abraham	Ferrovionario			
González Castillo, Agustín	Viajante			
Hernández Antonio	Ferrovionario			
Hernández de la Asunción, J.	Zapatero	Orador		Diput. Provincial
Ignat Ferri, José	Ferrovionario			
Martínez Díaz, Luis	Ingeniero			
Milán Sáez, Francisco	Marmolista			
Quilez Martínez, Vicente		Secretario		
Ruano Cantos, Juan	Médico		P.R.R.S.	Concejal
Sáez Cuenca Jesús	Empleado	Venerable	P.R.R.S.	Concejal
Sánchez Pina, Gabriel	Impresor		P.R.R.S.	Concejal
Sempera García, Fernando				
Vicen Rico, Luis	Ferrovionario		P.S.O.E.	Alcalde
Villaescusa Bueno, Aurelio	Ferrovionario	Orador		

Fuente: Requena Gallego, M, *Partidos, elecciones y élite política en la provincia de Albacete*, Instituto de estudios albacetenses de la Excm. Diputación de Albacete C.S.I.C Confederación española de centros de estudios locales. Serie 1 Ensayos históricos y científicos- Núm. 54 Albacete 1991 Pag. 230. e *Informe sobre la masonería en Almansa*, formulado en el año 1940 Archivo Histórico Provincial de Albacete, Sección sindical, caja 72

Tras la guerra civil, la represión se manifestó de forma clara por parte del nuevo régimen, como veremos un poco más adelante, cuando analicemos las razones del cierre de la empresa, en el último capítulo. Pero hay que destacar, que debido a la represión franquista, desgraciadamente, dos de los miembros de la logia fueron fusilados: José Hernández de la Asunción<sup>343</sup> y Gabriel Sánchez Pina.

<sup>343</sup> Además de su destacada posición política, una argumentación más en su contra, fue la de desempeñar el papel de maestro durante más de veinte años, en la escuela de la Casa del Pueblo, escuela laica, también denominada escuela Sin Dios. Así consta en *Informe sobre la masonería...* p. 2, Archivo Histórico Provincial de Albacete, Sección sindical, caja 72.

### 5.1.1 Los movimientos sociales en torno a las cuestiones salariales.

*“Nuestros centros productores de curtidos y de calzado, afrontan hace días esta situación inevitable. La buena disposición de la mayoría de los fabricantes choca con la tesitura que la masa obrera obliga a adoptar a sus dirigentes, a causa, naturalmente de la honda crisis económica que atraviesa el mundo, repercute en nuestro país con violencia inusitada, convirtiendo en utópico, no ya las demandas obreras sino aquello que, de su grado, otorgaría la clase patronal si estuviese en su mano. No sabemos donde iremos a parar. Repetimos que los momentos son de prueba. Son varias las localidades que han solventado sus conflictos pendientes mediante un aumento de jornales”<sup>344</sup>.*

Los conflictos en torno a los salarios se agudizan en momentos de crisis, así sucedía en España en los años treinta y marcaba la relación entre patronos y obreros en la industria del calzado en España y también en Almansa. Las cuestiones salariales se van a convertir en uno de los focos de conflicto más importante de estos años y en este tema nos vamos a centrar en las siguientes líneas. Según Reher y Ballesteros<sup>345</sup> la tendencia del índice global de salarios se caracteriza sobre todo por su estabilidad. Se produce un aumento considerable de salarios a principios del siglo XIX, seguido de una evolución en sentido horizontal que dura hasta finales del siglo, sólo interrumpido por algunas alzas de corta duración. A partir de 1900 se produce un aumento continuado de salarios que sólo tiene algunos rellanos pasajeros durante los años de la Primera Guerra Mundial, durante la segunda mitad de la década de 1920, y de nuevo a mediados de la década siguiente. En el periodo anterior al conflicto de la Guerra Civil nos encontramos con que, hasta principios de los años veinte, la información salarial disponible correspondiente al sector industrial se encuentra centralizada por el Instituto de Reformas Sociales.

---

<sup>344</sup> “Momentos de prueba”. *La piel y sus industrias*, Barcelona, Julio 1931, Núm. 272, p. 3.

<sup>345</sup> Reher, D. y Ballesteros E.: “Precios y salarios en castilla la nueva la construcción de un índice de salarios reales, 1501-1991”. *Revista de Historia Económica*, Año XI, Invierno 1993, nº. 1, pp. 101-154. Estos autores plantean la importancia de estimar los salarios reales (salarios/precios) una vez elaboradas las series globales, insistiendo “en la conveniencia de tener mucho cuidado a la hora de interpretar series de salarios reales. Es un indicador adecuado de los ciclos económicos, de los momentos de mejoría o empeoramiento relativo de la economía. Sólo indirectamente sería un indicio del nivel de vida de la población. Por eso a veces es conveniente interpretarlo en términos relativos (sin tendencia secular)”.

En este punto surge uno de los problemas en la investigación historiográfica<sup>346</sup> en torno a la fiabilidad de las fuentes, específicamente de los organismos oficiales y cuales son los existentes, por un lado y los que reflejan mejor las realidades sociales, en este caso salariales.

El Instituto de Reformas Sociales es considerado una fuente que, en palabras de Roldán y García Delgado<sup>347</sup>, «a pesar de sus limitaciones es la que inspira mayor confianza». Otros autores se muestran más críticos, pues opinan que, en conjunto, «la información oficial adolece hasta 1920 de rigor técnico» en cuanto a estadísticas se refiere, pues los trabajos realizados responden más a esfuerzos «voluntaristas» del IRS que a una acción coordinada de los poderes públicos, aunque algunos informes presentan un gran valor histórico». En realidad, la importancia de esta fuente viene justificada por su exclusividad y por haber servido de referencia a otras publicaciones relevantes del periodo como los *Anuarios Estadísticos de España*<sup>348</sup>. La desaparición del Instituto de Reformas Sociales en 1920 conlleva la pérdida de esta fuente estadística salarial procedente de los servicios de inspección de trabajo. A partir de 1923, el Ministerio de Trabajo se hizo cargo de esta labor y continuó con la publicación de las

---

<sup>346</sup> Aunque también han sido objeto de duras críticas Scholliers P., *Real wages in 19th and 20th century Europe: Historical and comparative perspectives*. New Cork, Berg, 1989, las estadísticas salariales se han utilizado a menudo como herramientas básicas en la historiografía para medir la evolución a largo plazo de la actividad económica global. Véase Bairoch P.: "Population urbaine et taille des villes en Europe, 1600-1970". *Revue d'Histoire Economique et Sociale*, 1977, pp. 304-335, o Scholliers y Zamagni (eds.). *Labour's reward. Real wages and economic change in Europe XIX-XX centuries*. London, Edward Elgar, 1995. Así, la evolución salarial ha servido como referencia estadística para analizar procesos de convergencia e integración entre distintos mercados, tanto en el interior de los países Boyer, G. R. y Hatton, T. J.: "Regional labour markets integration in England and Wales, 1850-1913", en G. Grantham y M. McKinnon (eds.): *Labour market evolution. The economic history of market integration, wage flexibility and the employment relation*, Nueva York, Routledge, 1994, pp. 84-106, o Collins, W. J.: "Labor Mobility, Market Integration, and Wage Convergence in Late 19th Century India", *Explorations in Economic History*, 36, 1999, pp. 246-277. Así como en el ámbito internacional: Williamson Jeffrey G.: "The Evolution of Global Labor Markets since 1830: Background Evidence and Hypotheses," *Explorations in Economic History*, Elsevier, vol. 32(2), 1995, pp. 141-196, April y Anderson, E.: "Globalisation and wage inequalities, 1870-1970". *European Review of Economic History*, Vol. 5, 2001, pp. 91-118. En otros trabajos, se centran en la desigualdad existente dentro del mercado laboral Betrán, C. and Pons, M.A. (2004): "Skilled and unskilled labour wage differentials and Economic Integration, 1870-1930", in *European Review of Economic History*. Vol. 8, April, pp. 29-60.

<sup>347</sup> García Delgado, J. L.; Roldán, S.: *La formación de la sociedad capitalista en España: 1914-1920*. Madrid, Confederación Española de Cajas de Ahorro, D. L. 1973.

<sup>348</sup> Vilar Rodríguez, M.: "La ruptura posbélica a través del comportamiento de los salarios industriales: nueva evidencia cuantitativa (1908-1963)". *Revista de Historia Industrial* nº 25. Año 2004, pp. 81-121 Según esta autora, la compilación de las estadísticas salariales por parte del IRS procedió a de la potestad que tenía este organismo para realizar las inspecciones de trabajo, con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de la normativa laboral. Desde 1907, el IRS comenzó a publicar una serie de memorias que informaban de manera detallada sobre los resultados de las visitas de inspección a industrias de todo tipo repartidas por la geografía española. Son precisamente estas *Memorias Generales de la Inspección del Trabajo*, publicadas con periodicidad anual, las que proporcionan la información salarial más rica y detallada del periodo.

*Memorias de la Inspección General del Trabajo*. Sin embargo, en esta nueva etapa, las *Memorias* no aportan datos referentes a la evolución de los salarios.

**Salarios-hora masculinos industriales procedentes de las estadísticas de salarios y jornadas de trabajo 1914-1930 (en términos nominales, ptas/hora).**

Media ponderada	Cualificados	Peones
1914	0,44	0,30
1920	0,81	0,57
1925	0,97	0,67
1930	0,98	0,60

Fuente: Vilar M. (2004), a partir de los datos recogidos en el Ministerio de Trabajo, Dirección General de Trabajo (1931), *Estadísticas de salarios y jornadas de trabajo, referidas al periodo 1914-1930*, Madrid 349.

Entre 1931 y 1935, las estadísticas salariales disponibles a nivel agregado escasean todavía más, si es posible, que en los años precedentes. Los AEE publicados en ese periodo sólo ofrecen datos para Madrid y/o Barcelona procedentes de los *Boletines de Estadística Municipal* de ambas capitales de provincia. Por su parte, los *Boletines de Estadística del Ministerio de Trabajo* siguieron sin ofrecer datos estadísticos salariales y las monografías de *Estadísticas de Salarios*. . . no tuvieron continuidad a partir de 1930. Después de la Guerra Civil la situación se torna más complicada, se suceden las reglamentaciones<sup>350</sup>.

<sup>349</sup> Vilar plantea que para las ponderaciones se utilizó la población activa industrial masculina procedente de Nicolau (1989). En concreto, para 1914, la distribución de la población activa industrial de 1910. Para 1920 y 1925, la distribución de la población activa industrial de 1920 y, finalmente, para 1930, la facilitada por Nicolau para este mismo año. Argumenta que los salarios para la mano de obra femenina no figuran, porque la muestra era demasiado reducida.

<sup>350</sup> Para Vilar la complejidad de la legislación salarial franquista obliga a considerar dos acepciones diferentes del concepto de salario, dependiendo de la perspectiva de análisis elegida: para el obrero, el salario vendría representado por la cantidad de dinero que recibe en mano y, para el empresario, por el desembolso total que tiene que llevar a cabo por cada empleado. Ambas cuantías, por lo general, no coinciden pero, tras la Guerra Civil, llegaron a ser excepcionalmente dispares. Así, ante la imposibilidad de incrementar los salarios «oficiales», debido a la rígida política reglamentaria, los empresarios –con la complacencia del Estado– trataron de hacer frente a la carestía de vida por medio de un complejo sistema de pluses y complementos salariales. La introducción de todas esas partidas desvirtuó el concepto de remuneración salarial por trabajo realizado y lo tiñó de un toque paternalista y pseudo-asistencial. Debido a esta situación, a la hora de buscar fuentes estadísticas salariales en el periodo objeto de estudio, nos encontramos con una doble dificultad: la fiabilidad de los datos y la complejidad del sistema de retribuciones. Precisamente el Reglamento Nacional de Trabajo en la Industria del calzado del 5 de Mayo de 1946, sobre los principios generales en cuanto a retribución se planteaba en el artículo 27 “*La remuneración del personal de esta industria podrá establecerse sobre la base de salario fijo o de otro sistema de retribución con incentivo que interese al personal en la producción y estimule su rendimiento y eficacia. La retribución que se fija en el presente capítulo, se entenderá mínima y por jornada legal de*

Los conflictos laborales no inciden de manera directa en las modificaciones en los tipos o tarifas de salarios, cuya evolución en líneas generales es ascendente hasta 1916. Los aumentos significativos de los salarios reales se produjeron en España de forma generalizada entre 1917 y 1923 y después de 1930, bajo condiciones marcadas por la amenaza del desempleo. Estas mejoras retributivas están marcadas fundamentalmente por promociones individuales.

Uno de los problemas esenciales en la industria del calzado, se centraba en la importancia de la demanda de aumento de salarios, en todas las zonas zapateras españolas. Entre los conflictos motivados por las mejoras salariales, en la huelga de Barcelona, destaca un conflicto de carácter social entre las casas productoras de calzado y sus operarios, en el que se demandaban aumentos de salarios y mejoras en los contratos de trabajo. *“a pesar de ser los operarios mejor pagados de toda España”*<sup>351</sup>. Sin embargo esta situación se va generalizando en los principales núcleos zapateros españoles. Y por parte del empresariado se pone una vez más de manifiesto sus temores por ver invadido el país de pieles y de calzado extranjero: *“Un peligro ante todo, se nos sugiere, cual nubarrón amenazador que ennegrece en nuestro firmamento comercial, las fronteras, los litorales. Todo aumento de mano de obra repercute siempre en el precio de venta del artículo afectado y con ello queda la puerta abierta al competidor que pueda ofrecerlo más barato. Así es, que nosotros –que somos los primeros en desear que nuestros obreros sean los mejor pagados del mundo- no podemos disimular nuestra zozobra ante el temor de que tan pronto como nuestro signo monetario alcance una cifra adecuada, veamos nuestro país invadido por un verdadero aluvión de pieles curtidas y calzados extranjeros, que favorecidos por una superior organización mecánica y otros factores, fuercen sin mucho trabajo la débil barrera arancelaria que defiende hoy nuestras industrias de la piel y produzcan un derrumbamiento catastrófico de aquello que a fin de cuentas, es hoy por hoy el pan de vida de obreros y patronos”*<sup>352</sup>.

---

*ocho horas de trabajo. El pago de los salarios se hará por periodos semanales, quincenales o mensuales, según la costumbre ya observada en cada lugar”*. En su artículo 33 establecía la distinción de tres zonas en el territorio nacional para la retribución y se distinguían, también diferentes grupos en función del tipo de fabricación. Albacete y Almansa se encontraban en el grupo de fabricación mecánica y semimanual; fabricación de cortes, aparados, vira y troquelados de suela y en la zona segunda *“La remuneración, según zonas, habrá de abonarse en atención al lugar donde la industria esté enclavada, y se presten, por tanto, los servicios sin mirar el sitio donde su casa central se halle domiciliada, o aquel en que habite cada trabajador por su mayor comodidad y conveniencia”*.

<sup>351</sup> *La piel y sus industrias*. Barcelona, Mayo 1931, Núm. 270, pp. 27.29.

<sup>352</sup> “Momentos de prueba”, en *La piel y sus industrias*, Barcelona, Julio 1931, Núm 272, p. 3.

Este era el panorama nacional pero los problemas salariales también afectaban a la industria almanseña<sup>353</sup>, muy influenciada por las situaciones que se producían en la industria del calzado en el Valle Vinalopó. La búsqueda sobre informaciones relativas al movimiento obrero nos lleva al 11 de agosto de 1930, en esta fecha, se produce una huelga en la fábrica de Don Francisco Vera Santos con una plantilla de 130 obreros (datos de 1928), pidiendo una subida de salarios. Dos días antes, el día 9 de agosto, se produce una reunión en el Ayuntamiento a iniciativa del alcalde a esta reunión se cita al patrono (Francisco Vera) y a la representación obrera. El señor Vera no concurrió, haciéndolo en su nombre Don Juan Arévalo, el cual manifestó que debido a sus órdenes limitadas no podía entrar en discusión conciliadora.

La representación obrera cita de nuevo al empresario el día 11 por la noche en donde concurren todos los patronos zapateros, una representación de la Casa del Pueblo, otra de los huelguistas y distintas personalidades de la población. Tampoco esta reunión dará frutos, el único acuerdo al que se llega es el de crear una Comisión, compuesta por los vocales obreros y patronos del Comité Paritario. Dicha Comisión y el alcalde se trasladaron a Elda para que el Comité Paritario Interlocal de esta localidad interviniera para hallar una solución a la huelga.

El día 13 el Comité Paritario conoce las razones del señor Vera para no ceder a las peticiones de los obreros, diciendo que si se pagan menos salarios que en Elda es por no estar los obreros especializados como allí. La Sociedad de Zapateros<sup>354</sup> por su parte argumenta que la falta de especialización en Almansa se debe a la emigración de los obreros que son solicitados en otras poblaciones donde se les paga mejores sueldos.

El 15 de agosto de 1930 la Sociedad de Zapateros solicita a la opinión pública apoyo económico para los huelguistas y a tal efecto se crea una Comisión en la Casa del Pueblo que funcionara a partir del día siguiente. No se han encontrado documentos sobre la resolución de este conflicto, pero parece ser que las relaciones trabajadores- empresarios se deterioraban cada vez más. Meses más tarde en noviembre de 1930, se tiene conocimiento de otra huelga, esta vez en la fábrica de Clotilde Sánchez Megías, con una plantilla de mas de 100 trabajadores. El Comité Paritario interviene en el conflicto pero el representante de la empresa dice que con los trabajadores que le restan en la empresa son bastantes para su desarrollo. La Sociedad de Zapateros el 21 de noviembre de 1930 pide a

---

<sup>353</sup> Informaciones recogidas en los periódicos locales en el Archivo Municipal de Almansa, archivo de sindicatos en Almansa y trabajos inéditos de la Biblioteca Municipal de Almansa.

<sup>354</sup> Organización integrante de la Unión General de Trabajadores.



los ciudadanos que nadie se preste a trabajar en dicha fábrica si fuese solicitado para ello. El 6 de diciembre del mismo año continuaba dicha huelga y tras una reunión del Comité Paritario la representación empresarial se niega a entrar en negociaciones. La Sociedad de Zapateros denuncia que la clase patronal se reúne cuando se produce una huelga, en referencia a la que tuvo lugar en la fábrica de Francisco Coloma.

El 25 de Noviembre de 1931 las Sociedades de la Construcción del Calzado de Elche, Elda, Monovar, Petrel, Sax, Almansa, Villena, Concentaina y Vall de Uxo afectas a la U.G.T., piden urgentemente la necesidad de un contrato colectivo de trabajo que regule las condiciones de trabajo y salarios. En representación de la delegación almanseña firma el manifiesto Miguel Bueno.

La arbitrariedad reinaba en los sueldos de las distintas especialidades que constituyen la industria del calzado, los patronos en las épocas de crisis modificaban los salarios sin más criterio que el de su propia voluntad. Las condiciones de trabajo variaban en proporciones considerables frente a otras poblaciones como Elda o Elche; y en la propia Almansa una misma especialidad era retribuida con una diferencia de más de un 30%. En estas condiciones era el obrero quien resultaba perjudicado pues, o se sometía a las condiciones producidas por una época de crisis que facilitaban a los patronos poder reducir los jornales, o buscaban en otras localidades un medio que les proporcionara trabajo, llevándole de uno a otro centro productor y siempre con perjuicio de las condiciones de que había disfrutado con anterioridad.

Son, precisamente, las condiciones laborales el motivo principal que lleva a los representantes obreros de la Unión General de Trabajadores a pedir y a reivindicar unas bases mediante la fijación de salarios mínimos y la regulación de jornales que garantizaran las condiciones básicas. Las bases de ese contrato fueron presentadas a los patronos, quienes tras estudiarlas las desaprobaron. La U.G.T. sometió el caso al Comité Paritario de la Industria, con sede en Elche pero con Jurisdicción en otros pueblos de la zona entre los que estaba Almansa.

La Ley de Contratos de Trabajo se promulga en ese mismo año, pero esto no hará que cesen los conflictos entre los obreros y los empresarios. Así, una vez instaurado el contrato de trabajo, los empresarios boicotean las mejoras obtenidas por los trabajadores. En la Fábrica de Eduardo Gascón Rasó, donde trabajaban alrededor de 70 trabajadores, se producían problemas al no aceptar los obreros las bases salariales propuestas por Eduardo Gascón, que estaban por debajo de las fijadas por la ley, llegando este al cierre de la fábrica y la concesión de esta a los obreros, quienes la gestionaron para reunir los medios

económicos suficientes para poder continuar con la producción, pero fracasaron en su intento. Entre 1931 y 1933 se producen consecutivos cierres de fábricas como consecuencia de la implantación del contrato de trabajo. En febrero de 1933 la Sociedad de Zapateros denunciaba el chantaje empresarial de que eran objeto los obreros de la industria del calzado a quienes se les prometía pan y trabajo a condición de renunciar al derecho de asociación. Se hacían eco de la contradicción de que esos empresarios de ideología republicano radical no acataran las mejoras proletarias que las leyes de la República imponían. Por su parte, la Sociedad de Zapateros advertía que no estaba dispuesta a renunciar a estas mejoras ni a sus derechos, advirtiendo que si era preciso, estas mejoras podrían ser defendidas, mediante una revolución violenta. En la tabla siguiente aparece la evolución seguida por los salarios entre 1927 y 1945 en Mallorca, y a continuación figura la tabla de los salarios que se percibían en la fábrica de los Coloma, aparecen recogidos en una nómina de la empresa del año 1939<sup>355</sup>. Entre estas dos tablas se pueden apreciar las diferencias existentes entre ellas.

---

<sup>355</sup> Insistimos en que recogemos esta nómina por su significación, por ser la única de la que disponemos.. Al no existir archivo de empresa no hemos podido localizar ninguna otra nómina anterior a esta de 1939, advertimos, por tanto los sesgos, que debido a la Guerra Civil, esta nómina tiene, no sólo en cuanto a los salarios, sino fundamentalmente al número de trabajadores y trabajadoras en el cómputo global, así como la representatividad numérica en cada una de las secciones.

<b>Jornales medios de los zapateros fabriles y artesanos en Mallorca, 1927-1945 (pesetas).</b>				
	ZAPATEROS FABRILES		ZAPATEROS ARTESANOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
1927	7,75	4,25	5,50	-
1928	7,75	4,25	5,50	-
1929	7,75	4,25	5,50	-
1930	7,75	4,25	5,50	-
1931	6,00	3,75	6,00	3,25
1932	6,25	3,75	6,25	3,13
1933	6,25	3,75	6,25	3,13
1934	6,25	3,75	6,25	3,13
1935	6,25	3,75	6,25	3,13
1936	6,25	3,75	6,25	3,13
1937	6,25	3,75	6,25	3,13
1938	8,00	3,75	6,25	3,13
1939	-	-	7,00	4,50
1940	-	-	8,60	5,75
1941	8,00	-	-	-
1942	-	-	7,50	5,50
1943	-	-	7,50	5,50
1945	-	-	7,50	5,50

Fuente: Escartin Bisbal, Joana Maria: “Producción dispersa, mercado de trabajo y economía sumergida: el calzado en Mallorca. 1830.- 1950” en Carenen Sarasúa y Lina Gálvez (Eds.) *¿Privilegios o Eficiencia? Mujeres y Hombres en los mercados de trabajo* Alicante, Publicaciones Universidad de Alicante, 203, p.329

**Trabajadores de la fábrica Coloma en las diferentes secciones  
y sus correspondientes salarios en 1939.**

	Trabajadores por secciones	Jornal en pesetas	
		Hombres	Mujeres
<b>Sección patrones</b>	<b>3</b>	<b>9-6,5</b>	
<b>Almacén de piel</b>	<b>11</b>	<b>8,5-6,5</b>	<b>7-4</b>
<b>Sección de hormas</b>	<b>3</b>	<b>8-5,5</b>	
<b>Sección corte</b>	<b>57</b>	<b>—</b>	<b>7,5-4</b>
<b>Sección de guarnecido</b>	<b>104</b>	<b>—</b>	<b>5,5-4</b>
<b>Sección suela</b>	<b>36</b>	<b>9-5</b>	<b>7-4</b>
<b>Sección mecánica</b>	<b>6</b>	<b>9,5_6,5</b>	<b>—</b>
<b>Sección de montado</b>	<b>71</b>	<b>9,5-4,5</b>	<b>4</b>
<b>Sección de desvirado</b>	<b>32</b>	<b>9-5</b>	
<b>Sección finisaje y sección limpieza y embalado</b>	<b>47</b>	<b>—</b>	<b>5-4</b>
	<b>4</b>	<b>9-6,5</b>	<b>—</b>
<b>Almacén de calzado</b>	<b>4</b>	<b>7,5-7</b>	<b>4</b>
<b>Oficinas</b>			
<b>Nóminas</b>	<b>4</b>	<b>8-6,5</b>	<b>—</b>
<b>Oficina notas</b>	<b>13</b>		
<b>OTROS</b>	<b>7</b>	<b>8,5-6,5</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>402</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de Calzados Coloma 1939.

## 5.2. Nuevos caminos en la industria del calzado.

*“La industria del calzado emprende nuevos caminos. No me atrevo a juzgarlos porque no siento veleidades de profeta, pero justo es reconocer que el renovarse es vivir. Como sueño de las mil y pico noches, veo se agrandan las fábricas constituidas y se establecen otras nuevas. Forzosamente tendrán que desaparecer las viejas, aquellas que la senectud y el tiempo licenciarán pasándolas a la situación de jubiladas. Y de esa actitud nace que estas fábricas que se establecen y se remontan, sobre sus cimientos, no son precisamente lo que deben o lo que debieran ser. Citaré por ejemplo, algunas situadas en Chicago, New York y alguna región francesa, célebre por sus manufacturas de calzado, sin dejar de comentar las Bally ni las Bata. Claro que las citadas son de primera magnitud y la producción española no es para tanto”.*

Esta idea de cambio y de crecimiento en la industria del calzado aparece reflejada en la revista *La piel y sus industrias*<sup>356</sup>, ésta plantea no sólo el establecimiento de nuevas fábricas de calzado, cimentadas en técnicas y máquinas renovadas, sino también a lo largo de su artículo explica las diferencias existentes entre las fábricas nacionales y extranjeras. La diferencia más notable se basaba en la propiedad o no de la maquinaria utilizada. En las fábricas españolas el utillaje era completamente ajeno a la propiedad, esto conllevaba que el desarrollo comercial estuviera sujeto, casi siempre, al crédito dispensado a las distintas firmas. Así los beneficios obtenidos estaban supeditados a la falta de independencia comercial del fabricante de referencia. Recordemos que la mayoría de la maquinaria utilizada en las principales zonas zapateras nacionales era de la United Shoes Machinery Company mediante el sistema de arriendo, ya explicado, en el capítulo segundo.

Sin embargo, anteriormente, las fábricas extranjeras aludidas utilizaban capital inicial en efectivo, según March, esto se traducía en garantías comerciales y bancarias partiendo de una base, de posibles y exactos beneficios, permitiendo que sus compras se efectuasen con un beneficio positivo sobre los precios normales. Este era un de los elementos de discusión que aparecen en varias revistas sobre la industria del calzado<sup>357</sup>.

---

<sup>356</sup> Publicación de referencia en nuestro trabajo, al representar una revista específica sobre la producción de piel y de la industria del calzado. Hemos consultado y analizado en detalle la colección completa existente en la Biblioteca Nacional de Madrid desde el año 1931 hasta el cese de su publicación en 1936, debido a la Guerra Civil: *La piel y sus industrias*. Barcelona, Junio de 1931, Núm 271, p.21 y lo firmaba P. Sant March.

<sup>357</sup> Además de la citada revista *La piel y sus industrias*, hemos realizado en la Biblioteca Nacional, un exhaustivo análisis de anuarios del calzado y revistas de referencia en esa época como *Racionalización*

Después de la introducción de los sistemas mecánicos en los primeros años del siglo XX, se produce un aumento de incorporación de la maquinaria en las empresas combinando sistemas mecánicos y semimecánicos. A principios de los años treinta, asistimos a un debate en la industria del calzado sobre la conveniencia no sólo de generalizar estos sistemas mecánicos, sino también sobre el beneficio que se podría obtener si se aplicaran los principios de racionalización y de organización del trabajo.

Una de las cuestiones que se plantean específicamente en la revista *La piel y sus industrias*, es si el gran incremento del maquinismo, que por un lado introduce reformas y perfeccionamiento, puede afectar de forma negativa por su implantación al trabajo de los hombres. Cesar de Madariaga<sup>358</sup> reflexionaba sobre los tipos de trabajos, una vez introducidas las máquinas y distinguía entre trabajos simples, los que se desempeñaban directamente en la máquina y los complejos, aquellos que se ocupaban de vigilar, reparar y ajustar la labor de los mecanismos. Unos y otros debían ser investigados: *“El trabajo en la industria moderna, al contrario de lo que se cree no ha ido simplificándose en su conjunto, por la introducción del maquinismo, ni se ha hecho más independiente de las actividades individuales. Al extenderse la aplicación de la maquinaria, lo que se ha hecho es agrupar los trabajos en dos tipos generales que requieren funciones distintas, de una parte los trabajos simples, los que tiene lugar al aplicar las máquinas, y de otra, los trabajos complejos que son precisos para vigilar, reparar y ajustar la labor de los mecanismos. Pero al simplificarse los unos, no por eso las operaciones que han de*

---

*Revista del Instituto Nacional de Racionalización, Revista Internacional del Trabajo, Revista de la Organización Científica del Trabajo, Revista de Ingeniería Industrial, Estudios de Historia Social, Revista de Economía Española.*

<sup>358</sup> Así lo explicaban en *La piel y sus industrias*. Barcelona, Junio de 1931, Núm 271, p. 3. Sobre el impacto del maquinismo en las fábricas y sus efectos en los trabajadores puede consultarse los siguientes autores. Cesar de Madariaga, por su parte, planteaba la estrecha relación entre los hombres y las máquinas y la importancia de la coordinación: *“La importancia de la coordinación entre el hombre y la máquina. Para lograr esta coordinación la psicotecnia se propone adaptar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo, entonces se logrará el máximo rendimiento económico y social que hoy sólo buscan unos y otros, patrones y obreros, por procedimientos coactivos o descargando en los cauces públicos las aguas residuales”* en *Aspectos fisiotécnicos y psicotécnicos de la producción*. Instituto de Ingenieros Civiles, Madrid, Editorial Labor, 1934, p. 17. José Mallart en *El factor humano en la organización del trabajo. Para los patronos- Para los obreros- Para los técnicos*. afirmaba: *El hombre es algo más que una máquina, es una vida – una vida de categoría superior- cuyas funciones tienden todas a la conservación de su integridad y al aumento de potencial, cuyos actos tienen que proporcionar desarrollo y acrecentamiento de vida física y espiritual..* Antonio Milán Payá del Consorcio Milán’s en Madrid, reflexionaba sobre lo siguiente: *“Tanto el obrero como la máquina, deben producir constantemente todo lo que su capacidad normal les permite... Un minuto perdido en algo que no sea esta producción propiamente dicha, es dinero que se pierde... Cada obrero debe ocupar el sitio que se le haya asignado y no debe moverse prácticamente del mismo para nada. Su misión es producir zapatos y no debe hacer otra cosa.”*

*ejecutarse son independientes de las aptitudes personales; por el contrario, se precisa tanto como en el otro caso investigarlos, por simples que sean”.*

Con referencia a los beneficios económicos que las empresas obtendrían debido a la implantación de la organización científica del trabajo, no se cuestiona como algo positivo, si esta se realiza de forma gradual. Se planteaba, en este caso, las posibles ventajas de su aplicación, desde el punto de vista de los consumidores, en relación a la posible subida de los precios de venta debido a una hipotética superproducción que llevara a almacenar los sobrantes de la producción<sup>359</sup>: *“Hay quien sostiene que las teorías que propugnan la racionalización son muy eficaces en los salones de los sabios y las academias de economía social, pero del todo ineficaces en las fábricas. Tal vez, esto es exagerado. Una racionalización prudente y gradual entendemos que no puede ser nunca mala consejera. Un economista alemán emitió no hace mucho la consideración siguiente: si por un par de zapatos merced a una inteligente organización productora puede rebajarse de 12 marcos a 10, con ello aumentamos la capacidad adquisitiva del público en 2 marcos que pueden destinarse a otros productos. Ciertamente esta afirmación tiene visos de lógica. Pero empezamos por reconocer que si para alcanzar ese mínimo coste, precisa establecer y hacer funcionar un maquinismo desaforado, que nos asegure una superproducción, hallaremos que de no ser toda ella absorbida por el público, el sobrante que nos quede en el almacén y que debemos malvender para que no se fosilice, repercutirá en el coste de lo vendido, y este en lugar de costarnos a 10, nos costará a 14 o 15”*<sup>360</sup>. Se afirma, finalmente que no se renuncia a los beneficios de la organización científica del trabajo, si se tiene siempre presente el objetivo de abaratar la vida de las personas y no encarecerla *“No renunciamos a los beneficios de una organización científica del trabajo, que incremente la producción. Pero no olvidemos de asegurarnos antes como, donde y a quien, colocaremos aquella. De otra manera todo esfuerzo innovador será estéril y la ola racionalizante contribuiría a encarecer en vez de abaratar la vida”*.

En otro artículo de la misma revista, se insiste en la opinión de los fabricantes de calzado sobre la viabilidad, de la producción racional, específicamente, sobre la implantación de la fabricación en serie en la industria del calzado. Se hacía alusión, a que los productores de calzado exponían las ventajas de la fabricación en serie, como

---

<sup>359</sup> Sobre la situación que se vivía en la sociedad española en esos años, véase De Miguel, Antonio: “Los principales factores de la vida española en 1932”, en *Revista de Economía Española*, Num. 1, Enero 1933, pp. 85-92.

<sup>360</sup> *La piel y sus industrias*. Barcelona, Junio de 1931, Núm 271, p. 3.

posibilidad para disminuir el contingente de gastos no era compatible con la fabricación de zapatos, por la versatilidad de estos, ante las demandas de una moda cada vez más versátil. Por tanto, se afirmaba, que si el trabajo en serie había dado pruebas de su eficacia en otras industrias y países, esta no había logrado convencer a nuestros fabricantes de calzado. *“A pesar de que el trabajo en serie ha dado pruebas de su eficacia en otras industrias y países, no ha logrado convencer a nuestros fabricantes de calzado, en su mayoría. Son cosas propias de América solía oírse decir. No obstante los calzados baratos que llegan de Zlin (Checoslovaquia) demuestran que en Europa también es posible fabricar barato y en cantidad”*<sup>361</sup>.

P. Sant March planteaba en su artículo toda una argumentación sobre los positivos de la producción en serie. Insistía en la idea de que la implantación de una producción racional no implicaba producir calzados de clase excesivamente inferior, si se utilizaba *“un material mecánico de excelente construcción capaz de darnos el máximo rendimiento”*. Reflexionaba sobre la maquinaria, afirmando que para alcanzar buenos resultados es preciso la sustitución de maquinaria anticuada por máquinas modernas, que permiten a su poseedor trabajar con gastos mucho más reducidos: *“La rapidez en la producción diaria es casi dos o tres veces más considerable que la que se obtiene de un utillaje antiguo. Esta producción nada tiene de extraordinaria si se tiene en cuenta el nuevo dispositivo automático del material empleado. Además esas máquinas aptas para un gran rendimiento ahorran espacio y permiten economías de mano de obra todo ello sin causar perjuicio a la calidad irreprochable del trabajo acabado. Las máquinas viejas deben ser desechadas definitivamente, puesto que en todo taller constituyen una dificultad para las necesidades, cada día más apremiantes de la fabricación moderna”*<sup>362</sup>.

Durante el primer tercio de siglo se fue conformando un marco proteccionista<sup>363</sup>, marcado en un primer término por la revitalización de las exportaciones, durante la Primera Guerra Mundial y por las presiones proteccionistas principalmente en la Dictadura

---

<sup>361</sup> La alusión a Thomas Bata y su fábrica de Zlin es constante en todos los artículos de la revista. Véase *La piel y sus industrias*. Barcelona, Noviembre de 1931, Núm. 286, p. 27.

<sup>362</sup> *La piel y sus industrias*. Barcelona, Noviembre de 1931, Núm. 286, p. 27.

<sup>363</sup> Sobre la evolución de la industrialización española en el primer tercio del siglo véase García Delgado, J. L.: “La industrialización española en el primer tercio del siglo XX; en Ramón Menéndez Pidal (ed.). *Historia de España. Los comienzos del siglo XX. La población, la economía, la sociedad (1898-1931)*. Madrid 1984, del mismo autor “El ciclo industrial de la economía española entre 1914 y 1922” Num. 24-25 Enero-Junio 1983. pp. 7-22 y desde el análisis de la influencia de los grupos de presión en el desarrollo de la industrialización. Fraile Balbín P.: *Industrialización y grupos de presión. La economía política de la protección en España 1900-1950*. Madrid, Alianza Editorial, 1991.



de Primo de Rivera. En los años treinta se mostraba claramente la tendencia hacia una completa autarquía. Esto va a determinar que después del crecimiento experimentado por la industria española, especialmente en los años veinte, comience a ralentizarse el desarrollo industrial. Sin embargo, algunas de las industrias que habían crecido bajo la influencia de la Primera Guerra Mundial, consiguen continuar desarrollándose.

El proteccionismo sobre los productos nacionales se refleja, también, en la industria del calzado, teniendo como telón de fondo la crisis de los años 30, aparecen situaciones de conflictividad laboral y por otro lado se suceden los cierres de empresas. Una de las cuestiones prioritarias, que se observan en estos años, es la defensa del calzado de cuero. Esta defensa tiene como objetivo, mantener algunas empresas a flote y conseguir una situación más estable. *“El cuero, motor de todos los esfuerzos e inquietudes de cuantos intervenimos en la transformación de la piel animal y su acomodamiento a sus industrias, sufre hoy, aparte de la repercusión inevitable del estado económico del mundo, diversas consecuencias de hechos que le afectan a él solo. La celeridad pasmosa con que los tiempos modernos conciben, implantan o repudian cosas nuevas, ha venido a dar al traste con la estabilidad de multitud de industrias cuyo arraigo teníamos por imperecedero”*<sup>364</sup>.

La producción del calzado de cuero se convierte en una seña de identidad del calzado nacional, por parte de los propios productores. En una campaña llevada a cabo por la Cámara de Industria de Curtidos, aparece la imagen de un colegial que traza sobre un negro encerado la inscripción siguiente: *“Principios de higiene. 1º Usar sólo calzado con suela de cuero”*<sup>365</sup>. Pero se suceden los artículos y los anuncios en las revistas especializadas en defensa del calzado de cuero. En el editorial de la revista *La piel y sus industrias*, se realiza una panorámica de la situación de crisis mundial *“la pesadilla y la zozobra que invaden el mundo, forzosamente ha de repercutir en la atmósfera comercial o industrial de nuestro país”* termina diciendo *“Vea yo como calzas y te diré quién eres”*<sup>366</sup>. Otro anuncio *“¡Andad!, ¡andad!. Es la salud. Pero andad sobre cuero, porque vuestros pies necesitan respirar”*<sup>367</sup>.

En la III Asamblea de la Unión Nacional de Fabricantes de Calzado Palma de Mallorca, celebrada el 10 de Noviembre de 1931, en el Salón de sesiones de la

---

<sup>364</sup> Así lo planteaban en un artículo de la revista del sector *La piel y sus industrias*, dicho artículo se titulaba “Causas y efectos de la crisis actual”, Julio 1932, Núm. 294, p.3.

<sup>365</sup> Véase en un artículo bajo el título La campaña en defensa del cuero en el que se describía en que consistía esta campaña, *La piel y sus industrias*. Junio 1934, Núm. 317, p. 3.

<sup>366</sup> *La piel y sus industrias*. Agosto 1934, Núm. 319, p.3.

<sup>367</sup> “En defensa del cuero”. *La piel y sus industrias*. Octubre 1934, Núm. 321, p. 3.

Excelentísima Diputación de Palma de Mallorca entre otros asistentes se encontraba Don Ernesto Coloma<sup>368</sup> de la Fábrica de Calzados Coloma de Almansa. Así lo contempla la revista *La piel y sus industrias*, en la que aparece la relación de los asistentes a la Asamblea, se detallan las excursiones y festejos que se realizaron y figura además un extracto de los acuerdos tomados: “*El 10 de Noviembre se celebró el Acto Inaugural de la II Asamblea de la Unión Nacional de Fabricantes de Calzado, presidido por el Gobernador Civil de la Provincia y el presidente de de la Excma. Diputación, el Alcalde y el Presidente de la Unión, Don José M. Domínguez Miralles.* Entre otras cuestiones se trataron los siguientes temas: los seguros de vida; el control obrero; la exportación, solicitando determinadas medidas al gobierno, a fin de mejorar la exportación al extranjero; sobre la máquina oficial para medir pieles, control oficial; propaganda del calzado; la unificación o precios mínimos de venta y los plazos máximos de venta. Además se acordó la elección de la Directiva, la designación del Vicepresidente II quedó a designar por Almansa<sup>369</sup>. Asimismo, se convino celebrar una Asamblea cada año y la siguiente realizarla en la localidad de Elda.

### **5.3. La organización del trabajo en Calzados Coloma: ¿una empresa racionalizada?<sup>370</sup>.**

*“Si... y además era porque todo el mundo quería entrar allí no sé porque motivo pero... no sé por qué motivo decir trabajar en los Coloma era como trabajar en algo bueno y la verdad es que había varias fábricas pero trabajar en los Coloma era mucho mejor que trabajar en otras fábricas”.* (E10: Mecánico)

---

<sup>368</sup> Véase el árbol genealógico de la familia Coloma en el Anexo documental. Ernesto era hermano de Aniceto Coloma y junto con Herminio, sus otros hermanos y los tres hijos de Aniceto, estuvieron al frente de la empresa a la muerte de este.

<sup>369</sup> En la revista *La piel y sus industrias*, figura la relación de toda la directiva compuesta por industriales de distintos puntos de toda España.

<sup>370</sup> De forma similar titulaba Devinat un artículo sobre la empresa de Thomas Bata en la *Revista Internacional de Organización Científica del Trabajo*.

### Una de las naves de la sección de montado en los años treinta.



Fotografía inédita cedida por M<sup>a</sup> Elena Coloma, realizada por Viriato Coloma en 1933.

En 1926 la Coloma contaba con 1.150 obreros de los cuales 650 eran mujeres, 150 menores de 15 años y 350 hombres. Los datos sobre mercado local de trabajo en la industria del calzado almanseña<sup>371</sup>, en 1928, nos muestra la importancia de Calzados Coloma en el sector y la existencia de catorce fábricas de calzado, dos talleres de cañistas de calzado y cinco zapateros a medida en Almansa. En ese año, hay 1537 trabajadores en el sector, y ya funcionaban catorce fábricas, el peso específico de la empresa Calzados Coloma, queda de manifiesto: se constata una plantilla de 849 obreros. Se puede observar como el número de trabajadores incluidos en la nómina de la empresa varía de unos años a otros. Le seguía en importancia la empresa Eugenio del Rey con solo 150 trabajadores. En esta época se producían unos tres millones de pares de zapatos que se distribuían por España y Europa. En 1930 la industria zapatera almanseña ocupaba a 1300 obreros, el 34% de la población activa y el 73% de los activos secundarios. También hay que destacar el importante número de los empleados

del ferrocarril, 394 en ese año, debido al papel de encrucijada que desempeña la estación de Almansa para las dos empresas que explotaban la línea en esos momentos: Compañía del Norte y Compañía Madrid-Zaragoza-Alicante.

En 1931, Hijos de Francisco Coloma se constituye como Calzados Coloma Sociedad Anónima, tal y cómo se refleja en el registro de la Delegación de Industria de Albacete<sup>372</sup>. En dicho documento se especifica su domicilio social en la plaza de San Roque nº 15, con un capital social de 3.000.000. El consejo de administración estaba compuesto por diez personas: un presidente, ocho vocales y un tesorero. También, se especifica que la producción anual en jornada de ocho horas diarias de trabajo es de 300.000 pares distribuyendo su producción en los mercados de toda España. Asimismo, figura el número de empleados, que en ese año, ascendían a 624. Se puede apreciar el importante número de mujeres que alcanza la cifra de 366. Los trabajadores estaban clasificados de la siguiente manera.

#### **Trabajadores Calzados Coloma S. A. en 1931.**

Técnicos	16
Administrativos	29
Obreros Varones	213
Obreros hembras	366
Total	624

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del Registro Industrial de la Delegación de Industria de Albacete Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha

En un artículo publicado en La Vanguardia el día 13 de octubre de 1932, escrito por el diputado socialista por Albacete Rodolfo Viñas, reconocía: *"En esta fábrica todo es ejemplar. La forma de producir el régimen interior, el respeto a las leyes del trabajo, el afán de recompensar en algo el sacrificio de los obreros, por medio de pensiones a la vejez y a la inutilidad... El buen burgués no supo romper los lazos fraternales creados cuando era un buen obrero"*<sup>373</sup>.

Con la muerte de Aniceto Coloma, sus hijos tomaron el relevo en la dirección y gestión de la empresa, en los primeros años de esta etapa asesorados por sus tíos Ernesto y Herminio. La visión de futuro de Aniceto Coloma, que como vimos en el capítulo tercero,

<sup>372</sup> En su primera página, que reproducimos en el Anexo Documental. En esta misma página se puede observar como sobrescrito aparece la fecha en la que la empresa se da de baja en 1956.

<sup>373</sup> La Vanguardia, 13 de octubre de 1932.

planificó los estudios de sus hijos en los núcleos zapateros punteros en todo el mundo, se puso en funcionamiento de forma palpable en la década de los treinta. Cada uno siguiendo las especialidades para las que, estratégicamente habían sido preparados, se dedicaron a una actividad concreta dentro de la empresa. Viriato a la organización del trabajo, y a conseguir *“mayor producción sin perjuicio del obrero”* (E15: Diseñador y amigo de Viriato Coloma), Él introdujo la sección de pegado en 1929 y la denominada cadena rápida en los primeros años de la treintena, que realizaba una producción diaria de 1.000 a 1.200 pares de botas. Rodolfo, por su parte, se encargó del patronaje y modelaje, diseñando nuevos modelos. Cesar dirigía la sección de corte, ideó sistemas de aprovechamiento de materiales, sistema de pietaje, así como cuestiones relacionadas con las hormas, introduciendo nuevas modas y tendencias a crear la horma más perfecta del mercado. Durante los años veinte y principios de los treinta se sucedieron los gerentes. Aunque no disponemos de datos para saber con exactitud quienes fueron los que dirigieron la empresa cronológicamente, pero sabemos que ocuparon ese cargo: Eugenio González, Viriato Coloma y en los últimos años Mario Coloma, hermano de Viriato, Rodolfo y César. Así describía, uno de los empleados, la función de cada uno de ellos: *“estaba Rodolfo Coloma, uno de los hermanos, este era uno de los que vendía y Mario, eran los dos que iban... Después, estaba Cesar que era el mayor de los hermanos que era un hombre que lo que quería era una horma que vistiera para todo el mundo, para el no era más trabajo que decir que ‘yo tengo que sacar...’ No, oye que yo necesito una horma más ancha ni más estrecha ni más...no; hay que sacar hormas que valgan para todos los pies, que no haya papeletas. Y la prueba la tienes que la fábrica de hormas de Elda, no podía hacer a nadie las hormas que él le mandaban. Él le hacían las hormas, había dos empleados que el cogía y él decía: ‘está horma, le pongo esto aquí y le quito esto, hazlo así’. Y lo hacían. Y, entonces cogía a un obrero cualquiera y le decía ponte este par de zapatos y no te lo quites de los pies. ‘¡A ver, tú!’ veía a un obrero que tenía los pies más anchos o más estrechos y cuando estaba seguro que ese había llevado los zapatos dos meses o tres meses y el zapato no se había deformado porque el zapato de Coloma era ponértelo nuevo y tirarlo con la misma forma que tenía. No como ahora que si el talón se te va, que si se te queda ancho. No, antes era que el zapato había que tirarlo por viejo pero con la misma forma que tenía, esa era... la cosa que este hombre tenía. Entonces, arreglaba la horma tal y como el la había pensado, la había hecho y, entonces, la mandaba a Elda y Elda la fábrica esa horma no la podía hacer nadie de España. Nunca se pudo, nunca la podían hacer, la podía rectificar, la podían hacer*

*cualquier cosa pero lo que era la horma ni media. Viriato, el otro hermano, este era el hombre como aquí lo puedes ver, cuando leas esto lo veras, la manera de que un obrero andando menos, trabajando menos y sin menearse hiciera más de lo que está haciendo, o sea, que no era lo cosa de que hiciera más, trabajando más porque eso cualquiera lo sabe. Era reducir fuerza al obrero... y producir más. Por eso, pone la rápida y todo eso, a base de eso. O sea, que cada uno de los hermanos tenía una misión". (E9: Trabajador de la Cadena Rápida)*

### **Consejo de administración en los años treinta.**



Fuente: Pedro Antonio Esteban Arocas.

#### **5.3.1. Trabajos de hombres y trabajos de mujeres: la división sexual del trabajo.**

Sabemos que el concepto de sexo es insuficiente para explicar las diferencias de actividades entre hombres y mujeres en las distintas culturas a lo largo de la historia. Por ello, desde la investigación feminista se ha elaborado una distinción clara entre dos nociones, la de "sexo" y la de "género", para profundizar en las diferencias reales entre

hombres y mujeres<sup>374</sup>. Ambos términos se utilizan para referirse a lo que nos hace diferentes. El primero, remite en principio a particularidades anatómicas y fisiológicas, mientras que el segundo a la dimensión cultural de las diferencias de sexo definidas a través de las diferencias de comportamiento, de prácticas, de valores, etc. Por tanto, el género y, por extensión, las relaciones de género son "construcciones sociales" que varían de unas sociedades a otras y de unas épocas históricas a otras, y son susceptibles de modificación, de reinterpretación y de reconstrucción. Desde la aplicación analítica de la perspectiva de género comprendemos como la elaboración de los estereotipos de género es un proceso social y cultural, enmarcado en determinados contextos políticos, económicos e históricos. También comprendemos como los sistemas de género son dispares en función de las variables pertinentes en cada caso y como estos pueden comprender una gama dispar de relaciones de género. Sabemos que la mayoría de los sistemas de género conocidos han implicado unas relaciones jerárquicas y asimétricas con primacía masculina en los que las mujeres han ocupado una posición de subordinación y opresión. Las herramientas analíticas de las que disponemos nos ayudan a aproximarnos a dichos sistemas y reelaborar el conocimiento de los procesos sociales intentando evitar el androcentrismo que ha caracterizado históricamente a las ciencias sociales.

A finales del siglo XIX, esta visión dicotómica de las categorías sexuales se utilizó para justificar las distintas modalidades de la intervención del Estado tratando de imponer normas sociales de diferenciación entre los sexos, e invocando sus "capacidades naturales" para desempeñar diferentes funciones sociales. La industrialización impone una nueva separación entre los espacios sociales de la producción -en la fábrica- y los espacios sociales de la reproducción -el hogar o el espacio doméstico-. La idea de una "especialización natural" de los sexos en una u otra de dichas esferas se implanta con más o menos fuerza según los países. La cuestión de

---

<sup>374</sup> Sobre bibliografía referente a los estudios de género y primeras elaboraciones teóricas en torno al sistema sexo- género, véanse, entre otras, las aportaciones de Izquierdo, María Jesús: *Las, los, les (lis, lus). El sistema sexo-género y la mujer como sujeto de transformación social*. Barcelona, la Sal, edicions de les dones Paidós, 1998; Narotsky, Susana: *Mujer, mujeres, género*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1995; Héritier, Françoise, *Masculino / Femenino. El pensamiento de la diferencia*, Barcelona, Ariel, 1996; Lagarde, Marcela: *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Madrid, Horas y Horas, Cuadernos inacabados, nº 25, 1997; Beltran, Elena y Virginia Maqueira (eds.) y Silvina Álvarez, Cristina Sánchez: *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*, Madrid, Alianza Editorial, 2001; Valle, Teresa del (Coord.), J.M. Apaolaza, F. Arbe. J. Cucó, C. Díez, M.L. Esteban, F. Etxeberria y V. Maquieira: *Modelos emergentes en los sistemas y las relaciones de género*, Madrid, Narcea 2002; Butler, J.: *El género en disputa*, Barcelona, Paidós, 2007; Murillo, Soledad: *El mito de la vida privada*, Madrid, Siglo XXI, 2006.

la legitimidad de la presencia femenina fuera del espacio doméstico ocupa, pues, el centro de las políticas sociales que acompañan al proceso de industrialización en los países europeos. Dicho proceso de diferenciación se cumple entre otros modos, a través de los procesos de socialización diferenciados de las niñas y los niños, lo que se denomina *la socialización en función del sexo*. A través de una serie de intervenciones directas o indirectas, los Estados<sup>375</sup> van reforzando poco a poco la división sexual del trabajo; de forma que, por un lado, los hombres se especializan en el trabajo productivo y remunerado y, por otro, se consolida la posición de las mujeres en el trabajo doméstico y reproductivo no remunerado. Asimismo, el Estado, a través de políticas familiares, fiscales y de protección social, participa directamente en la promoción del modelo llamado del *hombre proveedor*.

Toda esta herencia histórica<sup>376</sup> va situando a las mujeres en trabajos que se asimilan a los asociados socialmente a su sexo, y a los trabajos realizados en el ámbito doméstico: educadoras, cuidadoras, tareas del hogar. Paralelamente se incorporan a profesiones como maestras, enfermeras, limpiadoras y lavanderas, y a las fábricas relacionadas con el textil y la costura de piezas para el calzado. Hay que destacar la situación de invisibilidad del trabajo de las mujeres; no sólo el ya reconocido trabajo doméstico, sino también aquél que, una vez incorporadas al mercado de trabajo, se realiza de forma invisible, en muchos casos en economía sumergida y catalogada desde

---

<sup>375</sup> La educación se convierte en un arma fundamental, que incide en la construcción de los géneros. Para una información detallada sobre la educación de las mujeres en España véase Ballarín Domingo, Pilar *La educación de las mujeres en la España Contemporánea (siglos XIX y XX)* Síntesis Educación 2001 El Reglamento de las Escuelas Normales de 17 de Abril de 1933 reafirmaba la enseñanza mixta y establecía la enseñanza de niños y niñas en las escuelas anejas a las Escuelas Normales. De esta manera las normalistas realizaban prácticas coeducativas. Institucionalistas, anarquistas y socialistas habían defendido la práctica de la coeducación. Lorenzo Luzuriaga afirmaba: “*No entiendo razones psicológicas que se opongan a la educación en común de los alumnos de uno y otro sexo, y habiendo, en cambio, importantes motivos de índole social que lo aconsejan, en todas las instituciones se establecerá la coeducación de los sexos. Sólo se introducirán entre los alumnos las separaciones que aconsejan las aptitudes psicológicas y profesionales, pero estas se realizarán indistintamente con los alumnos de uno y otro sexo. La educación en común hará también más fácil la graduación de la enseñanza y más económico su sostenimiento*” Para los sectores conservadores y católicos juntar a los niños y a las niñas en la escuela, se consideraba antinatural, inmoral y peligroso. Cualquier iniciativa coeducadora en la enseñanza primaria fue truncada durante la siguiente legislatura, 1933-35. Sin embargo, la coeducación se mantuvo en Institutos, Universidades, Escuelas de Magisterio y Comercio, Conservatorios y Escuela Central de Idiomas.

<sup>376</sup> Sobre las aportaciones relativas a la historia de las mujeres resaltan los trabajos de Mary Nash “Nuevas dimensiones en la historia de las mujeres en M. Nash (ed): *Presencia y protagonismo*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 1984, pp. 9-50 y “Replanteando la historia: mujeres y género en la historia contemporánea”, *Actas de las VIII Jornadas de Investigación Interdisciplinaria* Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 1991, pp. 59-621. Concretamente y referida a la historia de las mujeres en España G.M. Scanlon, *La polémica feminista en la España Contemporánea 1868-1974*, Madrid, Akal, 1986; G. Duby y M. Perrot (Dirs.) *Historia de las mujeres*, edición española bajo la dirección de Reina Pastor, Madrid, Taurus, 1993, Tomos 4 y 5 (siglos XIX y XX).



hace muchos años como ayuda familiar, dando una vez más el papel de proveedor familiar al hombre.

Poco a poco se comienzan a introducir una serie de reformas en el ámbito laboral que sentaban las bases de una nueva sociedad. Algunos aspectos de estas bases mejoraron algunas cuestiones concretas del trabajo de las mujeres, pero seguían reflejando la reproducción de roles asociados a hombres y a mujeres y el trato desigual en cuanto a contratos y salarios<sup>377</sup>. Era habitual conceder una retribución más baja a las mujeres en aquellas actividades donde tenían una presencia más significativa. En las labores del campo y en la confección, por ejemplo recibían un salario inferior al del hombre en un 30%. Además, la incorporación al mundo del trabajo de algunas mujeres no supuso su integración en el mundo sindical, el índice de sindicación femenino es bajo y no hay presencia de mujeres en órganos colectivos y de negociación.

La presencia de mujeres obreras en las fábricas albaceteñas se localiza fundamentalmente, en las fábricas de harinas como las de Fontecha y Cano, “Navarro, González y Compañía, “Juan Belmonte Clemente, La Unión y la de “Hijos de José Legorburo. También, en su mayoría, en las fábrica de caramelos, como La Pajarita y en las empresas del sector textil y del calzado, etc. La asignación de puestos de trabajo para hombres y para mujeres, era un fiel reflejo de la división sexual del trabajo<sup>378</sup>, ya comentada. En el interior de las fábricas se diferenciaban actividades específicamente masculinas de las que eran femeninas. Un ejemplo más sobre esta situación, lo tenemos en la fábrica La Pajarita, dedicada a la producción de caramelos, chocolate, fideos, café y donde trabajaban unos cien empleados y muchas mujeres, según nos cuenta una de las entrevistadas “... *porque había que liar muchos caramelos, todo tenían que liarlo a mano ¡Fijate! Y para liarlo todo de tantas clases que había, que si cuadrados, que si redondos, porque luego hacían bolicas de anís, peladillas y bombones de uva...*”<sup>379</sup>.

---

<sup>377</sup> Requena Gallego, Manuel: “Los jurados mixtos de trabajo en la provincia de Albacete durante la II República”. *Historia Social*, Nº 33, 1999, pp. 97-110.

<sup>378</sup> La situación sociolaboral femenina en el primer tercio del siglo XX es analizada por R.Mª Capel, *El trabajo y la educación de la mujer en España (1900-1930)* Madrid, Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer, 1986; M. Nash: *Mujer familia y trabajo en España (1875-1936)*, Barcelona, Anthropos, 1983; G Nielfa: *Los sectores mercantiles en Madrid en el primer tercio del siglo XX. Tiendas, comerciantes y dependientes de comercio*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985; y *El trabajo de las Mujeres: siglo XVI y XX*. VI Jornadas de Investigación Interdisciplinaria sobre la Mujer. Seminario de Estudios de la Mujer. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 1987.

<sup>379</sup> Entrevista realizada en la investigación financiada por el Ayuntamiento de Albacete y que fue publicada en el libro *Historia y Vida de las Mujeres en Albacete durante el siglo XX*. Coordinado por Carmen Hurtado Martínez y como investigadoras. Matilde Morcillo Rosillo, Mª Dolores González Guardiola y Aurora Galán Carretero. Específicamente el capítulo sobre “Las mujeres en la Segunda República y la Guerra Civil”. Ayuntamiento de Albacete, Albacete, 2004. pp. 91-148

Pero más abundantes era el volumen de mujeres que desarrollaban su actividad en casa realizando trabajos de encargo para fabricantes, como era el caso de las costureras y guarnecedoras de calzado. Una realidad laboral muy normalizada en esta época como refleja la publicidad de la máquina de coser Singer diferenciando entre aquellas máquinas de coser para uso doméstico y las destinadas a las industrias. Además se anunciaban cursos gratuitos de costura, corte y bordado en las propias tiendas Singer. El trabajo femenino desempeñando labores industriales en sus casas, representaba para las mujeres una estrategia de supervivencia necesaria, antes que una elección destinada a buscar independencia, aun cuando fuera considerado como una ayuda familiar

Los siguientes datos nos indican la situación laboral de las mujeres en la provincia de Albacete en 1930. De los 110.257 de trabajadores registrados en la población activa, 4.795 eran mujeres. Casi el 50% de la población activa se encontraba en el sector primario, 35% en el sector secundario y el 15% en el sector terciario. Respecto a la distribución femenina, y a pesar de la dificultad de encontrar datos relativos al empleo desagregados por sexo en estas fechas, el porcentaje de mujeres que aparecían en el sector primario es muy pequeño, teniendo en cuenta que nos encontramos en una provincia eminentemente agraria, 5,3%. Se ampliaba su presencia en el sector secundario, con 24,2%, y sobre todo en el sector de los servicios, representando un 65%<sup>380</sup>. Estos datos nos muestran, por un lado, la invisibilidad de las mujeres en el mundo rural, y por otro, la segmentación de la división sexual del mercado de trabajo.

### **5.3.1.2 Diferencias de género en la empresa Calzados Coloma.**

Cómo ya comentamos en la introducción, la inexistencia de un archivo de empresa, va a condicionar la carencia y fragilidad de los datos concretos relativos al número de trabajadores y a la percepción de salarios. A título ilustrativo tendremos que manejarnos, nuevamente, con la única información que hemos encontrado: la nómina de la empresa Calzados Coloma en 1939<sup>381</sup>. La fecha, marcada por el final de la guerra, establece un importante sesgo, relativo al menor número de trabajadores y trabajadoras

---

<sup>380</sup> Oliver Olmo, P.: *Control y negociación: los jurados mixtos de trabajo en las relaciones laborales republicanas de la provincia de Albacete (1931-1936)*. Instituto de Estudios Albacetenses de la Excm. Diputación de Albacete, Serie 1, Estudios, Núm. 87, Albacete, 1996, pp. 36 -37.

<sup>381</sup> Como ya hemos planteado previamente, la búsqueda del cualquier material que pudiera aportar luz a la historia de la empresa ha sido una tarea muy complicada, en este caso la nómina fue facilitada por uno de los trabajadores de la empresa que participó en la batalla, de forma encomiable, para mantener la empresa a flote. Desde aquí agradecemos a Pedro Martínez su colaboración.

en la empresa en estos años y a las funciones que hombres y mujeres desempeñan en los procesos de producción en esos años. A pesar de esto, dado el carácter valioso de esta información rescatada, cabe realizar varios apuntes al respecto, entre ellos, el número de obreros y obreras de la empresa y la distribución por sexos en las diferentes secciones de la fábrica.

En la fábrica de Calzados Coloma, también se pone de manifiesto la mayor presencia femenina. En la relación de personal de esta empresa, en 1939, aparecen en nómina 402 trabajadores de los cuales, el 38,3% eran hombres y el 61,69% eran mujeres. Esta diferencia de proporción que se vienen observando en la plantilla, se debe a que en las secciones en las que se necesita mas personal, como el corte y el guarnecido, el personal esta compuesto mayoritaria por mujeres. El número de trabajadores en esta nómina es menor por dos razones: a causa de la guerra, como ya hemos visto con la consecuente reducción del personal de la fábrica; y por otra parte, según el tipo de modelos que produjese la fábrica, necesitaba mas o menos cortadoras y sobre todo guarnecedoras, como en este año, en el que la producción estaba dedicada a la bota militar, no deberían tener demasiados "adornos". Además, en esta relación no se incluyen los empleados de la administración que serian alrededor de 40, ni tampoco los viajantes, en torno a 22, ni los encargados, que según las entrevistas, serían, aproximadamente 18. Esto daría un total de 482 empleados, que estarían distribuidos en las siguientes categorías:

**Trabajadores de la Fábrica Calzados Coloma en 1939.**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>NÚMERO APROX.</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	40	8,29
<b>ENCARGADOS</b>	18	3,73
<b>VIAJANTES</b>	22	4,56
<b>OFICIALES 1<sup>a</sup></b>	45	9,33
<b>OFICIALES 2<sup>a</sup></b>	98	20,33
<b>OFICIALES 3<sup>a</sup></b>	43	8,92
<b>AUXILIARES</b>	45	9,33
<b>APRENDICES</b>	26	5,39
<b>RESTO TRAB.</b>	145	30,08
<b>TOTAL</b>	482	99,96

Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de Calzados Coloma en 1939.

**Trabajadores por sexo de la fábrica Coloma en 1939.**

	Trabajadores por secciones	Numero aproximado	
		Hombres	Mujeres
<b>Sección patrones</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Almacén de piel</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Sección de hormas</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>—</b>
<b>Sección corte</b>	<b>57</b>	<b>—</b>	<b>57</b>
<b>Sección de guarnecido</b>	<b>104</b>	<b>—</b>	<b>104</b>
<b>Sección suela</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>16</b>
<b>Sección mecánica</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>—</b>
<b>Sección de montado</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>2</b>
<b>Sección de desvirado</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>—</b>
<b>Sección finisaje y sección limpieza y embalado</b>	<b>47</b>	<b>—</b>	<b>47</b>
	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>—</b>
<b>Almacén de calzado</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Oficinas</b>			
<b>Nóminas</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>—</b>
<b>Oficina notas</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>OTROS</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>402</b>	<b>155</b>	<b>247</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de 1939 de Calzados Coloma.

Otro dato interesante, en relación a esta tabla, es el alto número de mujeres 247, que representan el 61,5% de las trabajadoras en la fábrica. En las fábricas de calzado las mujeres solían trabajar en torno al 50 %, pero en este año, a finales de la guerra civil, muchos hombres se encontraban en la contienda y las mujeres ocupaban un número mayor de puestos de trabajo en la fábrica, de igual manera ocurría en el resto de actividades industriales<sup>382</sup>.

En la industria del calzado, en estos años, se observa tal y como venía sucediendo en los procesos de trabajo artesanales y en el seno de los talleres, trabajos realizados por hombres y otros realizados por mujeres. Las mujeres trabajaban en la sección de aparado, que incluía fundamentalmente el cosido de diferentes piezas a mano o con máquina, similar a la máquina de coser en confección, pero también en otras fases como el rebajado y picado del corte o colocando ojete con máquinas automáticas. En relación a estas secciones en Calzados Coloma aparecen 104 mujeres en la sección de aparado o guarnecido

También, estaban presentes en el terminado, en la limpieza y el finisaje, donde *"limpia el calzado, coloca plantillas, pasa cordones y envasa, efectuando alguna otra función análoga"*<sup>383</sup>. Estas tareas requieren unos conocimientos y destrezas, muchas veces aprendidas en casa, y en las que encajan las características que han sido asociadas a la feminidad tradicionalmente. La sección de limpieza y finisaje de Calzados Coloma estaba compuesta en 1939 por 47 mujeres. Los hombres, asumían tareas de mayor responsabilidad, siendo los encargados de organizar la producción o bien desempeñado trabajos que requerían mayor fuerza física, adiestrándose en el manejo de las máquinas utilizadas en curtidos y en las secciones de cortado y montado. En relación al corte nos encontramos que en algunas industrias como Segarra, las mujeres tenían terminantemente prohibido el manejo de máquinas de *"cortar suela, centrar, montar, sentar el montado, empalmillar, recortar la costura del cerco, recortar y hacer hendidos, pespuntear, desvirar cantos, desvirar tacones, lujar cantos, deshormar y ahormar"*<sup>384</sup>. Sin embargo, en la fábrica de Calzados Coloma, el corte era realizado mayoritariamente por mujeres, por que se realizaba el corte a mano, siendo muy

---

<sup>382</sup> Esta estrategia de utilización de mano de obra femenina en épocas de contienda bélica, para luego *"devolverlas al lugar que realmente deben ocupar"*, es algo contrastado y analizado por la literatura especializada, referenciada en notas anteriores.

<sup>383</sup> *Reglamento Nacional*, 1946, artículo 19.

<sup>384</sup> Viruela Martínez, Rafael: "Organización del trabajo y diferencias de género en la industria del calzado durante la autarquía: el caso de la empresa Segarra de la Vall D'uijó", *Scripta Nova* Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales Universidad de Barcelona, Vol. VI, núm. 119 (82), 1 de agosto de 2002, p 4, recogido del Reglamento de Régimen Interior de la Empresa Segarra, artículo 33.

importante para la consecución de beneficios, el sistema de pietaje. Según la nómina mencionada, la presencia femenina en 1939 alcanzaba la cifra de 57. En la sección de montado había 71 trabajadores, de los cuales, 69 eran hombres y sólo 2 mujeres.

Sobre la importante representación femenina en las fábricas de calzado nos introduce un empresario coetáneo de los Coloma en sus últimos años. José Alcocel nos describía así la participación de las mujeres en la fábrica y fundamentalmente dedicadas a las tareas consideradas (antes y en muchos casos ahora) propias de su sexo, que son las del aparado: *“De mujeres si, porque toda cosa de una sección, ahora ya se ha modificado, una sección de mujeres de calzado es el remetido, es el aparado, es el hacer la parte de arriba y eso lo hacen habitualmente mujeres. Bueno, siempre lo han hecho mujeres. Ha habido alguna ocasión que he tenido hombres haciendo esto y lo han hecho y lo han hecho bien pero parece que no es trabajo de hombres que es trabajo femenino y todos... Y, entonces, había pues, pues quizás un cincuenta por ciento o un cuarenta por ciento o quizás más de mujeres en la fábrica de calzado. Vamos a ver, yo tenía hace cuarenta años, setenta, y tenía sobre treinta mujeres.” “Las mujeres eran aproximadamente el 50 por ciento, el 40 por ciento de mujeres, que eran para hacer ... un zapato”*. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

## Mujeres trabajadoras de la fábrica Calzados Coloma.



Fuente: Fotografía cedida por Pedro Antonio Esteban Arocas Aprox. Principios años treinta

También hacía referencia a la entrada de los aprendices, para trabajar en la fábrica de Calzados Coloma, haciendo alusión a su proceso de formación<sup>385</sup>: *“Niños no, porque niños aprendices tenían los 14 años. Bueno, muchísimos años antes no sé si estaba homologao pero a partir del año 30 ó 31 que vino la República los 14 años era la edad mínima para entrar en el zapato. Oficialmente, quizás en alguna fábrica tenían a alguien pero no, lo normal eran los 14 años. Y, era una, una fábrica Coloma que a la vez que era fábrica era escuela de operarios y aquí en Almansa además era por supuesto entraban muchos chicos pequeños con 14 ó 15 años y se hacían mayores y ya vivían de ahí porque aprendían bien”*<sup>386</sup>. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

<sup>385</sup> Recordemos como la escuela de aprendices de Calzados Coloma se origina en la época de Aniceto.

<sup>386</sup> Una de las experiencias paradigmáticas sobre las escuelas de aprendices lo encontramos una vez más en Zlin en la empresa de Thomas Bata. En 1924, funda su “Escuela de Jóvenes trabajadores”, destinada a la formación del personal de la industria. Esta escuela disponía de una enseñanza muy original para el mundo industrial de la época. El primer año, la Escuela de jóvenes trabajadores contaba con alrededor de 80 chicos, llegaban de todos los rincones de Bohemia, Moravia y de Eslovaquia. Algunos años más tarde hubo más de 20.000 demandas para 10.000 plazas disponibles. Así alentaba a los jóvenes en el discurso de inauguración: *“Jóvenes, tened coraje ante la vida! No lamentéis que vuestros padres no tienen para poder seguir con vuestros estudios. El mundo entero es una escuela donde los mejores maestros son el trabajo y la necesidad. La mayor parte de los grandes hombres han salido de sus casas con una maleta tan*



### 5.3.2 Proceso y organización del trabajo en Calzados Coloma.

*“Se puede decir, asimismo, que la fabricación de calzado ha tenido siempre tres dimensiones: producción calidad y coste. Las tres se definen por sí mismas y han sido consideradas como base esencial del éxito. Sin embargo, hoy se considera que estas tres dimensiones no son suficientes, y nuevos conceptos han establecido una cuarta que tiene gran influencia en el éxito. Esta cuarta dimensión es el acortamiento del ciclo de producción”*<sup>387</sup>.

La introducción de elementos de la organización científica del trabajo<sup>388</sup> y la aplicación de innovaciones punteras en la industria del calzado, son la base de la mejora productiva en Calzados Coloma. Siguiendo el proceso de producción, conoceremos los avances organizativos y tecnológicos que se van a ir aplicando en esos años. Esto va a suponer cambios en el trabajo de hombres y mujeres en el seno de la fábrica<sup>389</sup>.

La reconstrucción del proceso productivo, se llevó a cabo, gracias a las entrevistas realizadas a los trabajadores de la fábrica y a algunos empresarios coetáneos<sup>390</sup> a Calzados Coloma. Además, gracias a la familia Coloma, se nos permitió tener acceso a dos manuscritos originales e inéditos de Viriato Coloma, *Iniciación y desarrollo de la industria del calzado en Almansa* y *Transporte de hacienda con carros de un par, en la industria del calzado*. El análisis de estos valiosos manuscritos nos ha proporcionado una

---

*pequeña como la vuestra”... “Es la fuerza y los talentos de los hombres los que pueden triunfar de una manera absoluta. Hacer de vuestra fuerza física y de vuestras aptitudes mentales vuestro grito de guerra. Buscad el combate! No ablandéis vuestro cuerpo por la pereza o por los vicios como el tabaco, el alcohol y el resto! La ociosidad lleva a la derrota! Una buena moral y la moderación llevan a la victoria! Saludos”* La revista *La piel y sus industrias* se hace eco de esta convocatoria y hace un llamamiento a aquellos que quieran incorporarse a la empresa Bata los titula *De interés* “Lo tiene y grande, la iniciativa que acaba de sugerirse al infatigable cerebro de Bata. Consiste la misma en la pública oferta de admisión en sus talleres de 100 jóvenes extranjeros, de 14 a 16 años, que deseen aprender el oficio de zapateros según las modalidades de trabajo más modernas. Bata reserva 10 plazas de las mencionadas a España”. Mayo 1931, Num 270, p. 13.

<sup>387</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito P. 7

<sup>388</sup> Remitimos a la información relativa a la Organización Científica del Trabajo expuesta en el capítulo cuarto.

<sup>389</sup> En el Reglamento Nacional de Trabajo de la Industria en la industria del calzado especificaba en el capítulo II sobre la organización del trabajo “Los sistemas de racionalización mecánica y acción o división del trabajo que se adopten no podrán nunca perjudicar la formación profesional que el personal tiene derecho y el deber de completar y perfeccionar con la práctica diaria, y tampoco ha de olvidarse que la eficiencia y el rendimiento del personal y, en definitiva, la prosperidad de la empresa, dependen de la satisfacción que nace no sólo de una retribución decorosa y justa, sino de las relaciones todas de trabajo y, en especial, las que sean consecuencia del ejercicio de libertad que se reconoce a las empresas asentadas sobre un principio de justicia”.

<sup>390</sup> Especialmente agradecer a todos los entrevistados que me dedicaron su tiempo y que me han ayudado a comprender y a realizar un esbozo de lo que sería el proceso de trabajo.

información de extraordinario valor documental, sobre el proceso de trabajo en la fábrica Calzados Coloma. Nos ha permitido, además, adentrarnos en el espacio de la fábrica, siguiendo las minuciosas descripciones de cada una de las secciones que en ellos aparecen. Asimismo, el análisis de las fotografías realizadas por Viriato Coloma, en el año 1933, del interior de la fábrica, nos ilustran y sitúan los espacios de trabajo y nos introducen de lleno en esos lugares protagonistas del trabajo cotidiano en la fabricación de zapatos.

El análisis de la producción<sup>391</sup> de calzado comienza desde el momento que llegan las pieles a la fábrica, pasando por todas las fases del proceso hasta que llega al acabado y al embalado final<sup>392</sup>. A continuación, en el plano de la fábrica<sup>393</sup>, se observa como en la planta baja, se distribuyen la mayoría de las secciones, en la planta superior se encontraba el corte, el guarnecido y las oficinas. También, se puede ver, como ya figura la localización de la cadena de montaje en la fábrica.

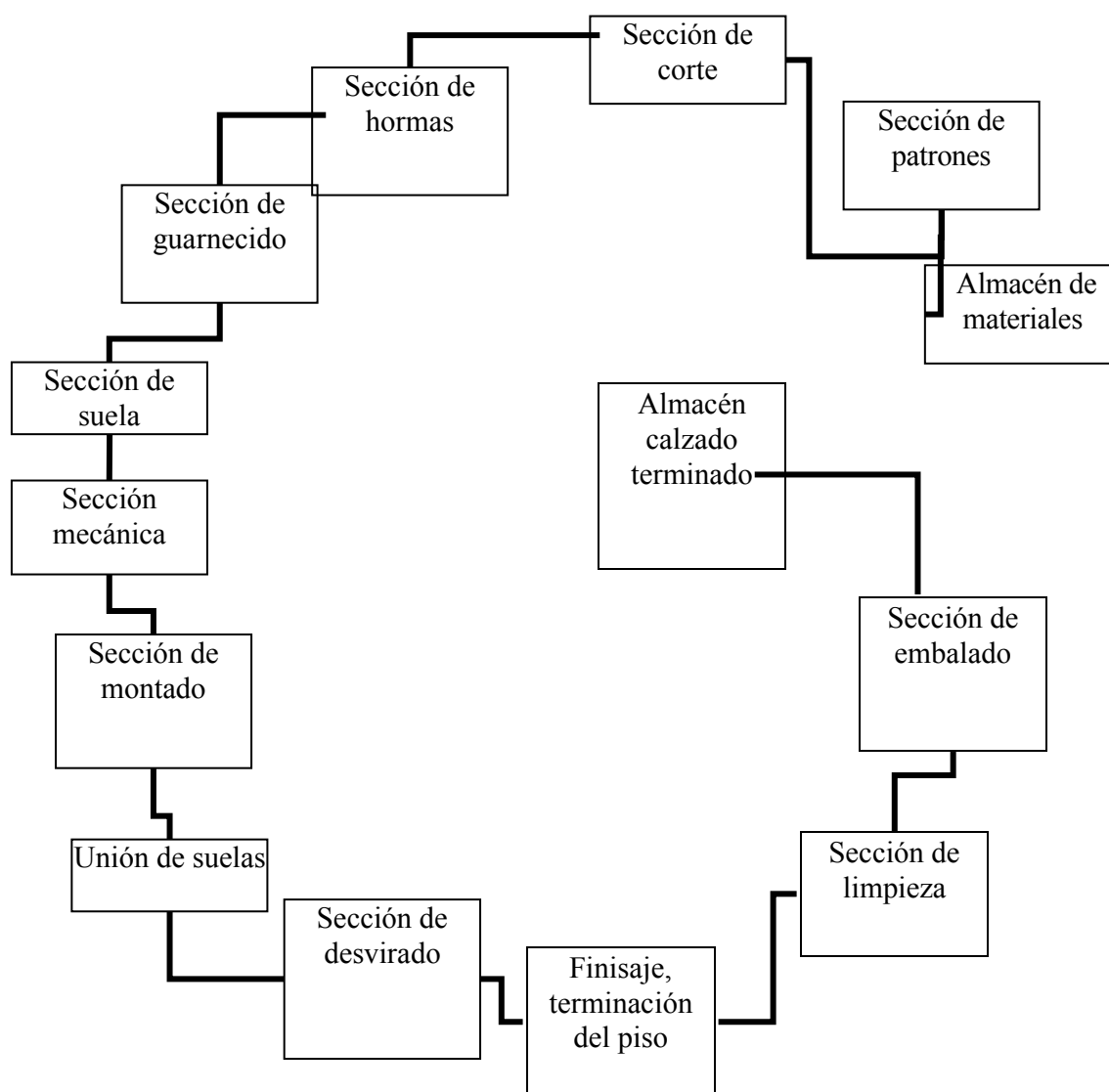
---

<sup>391</sup> Thomas Bata planteaba por primera vez en 1906, la planificación de la producción así lo explicaba Anthony Cekota: *“La idea central del cambio era tan simple como revolucionaria: se trataba de trabajar sobre un plan preestablecido. El plan era válido para un día. Tantos zapatos se debían producir, tal lote se debía encontrar a tal hora en tal estado de fabricación. Todo debía ser concretado anticipadamente, antes incluso de iniciar el trabajo. Esta idea era inimaginable en 1906, incluso en las empresas americanas, inglesas o alemanas. Los problemas técnicos que surgían para llevar a cabo esta idea eran considerables”*. en Bata Createur Genial Bélgica 1968 p. 30. Véase Apéndice Documental.

<sup>392</sup> En el *Plan de Organización de una Fábrica de Zapatos*, realizado por Antonio Milán Payá, se analizaban cada una de las secciones que componía una fábrica de calzado, incidiendo, además, en la importancia de la coordinación entre cada una de ellas para llevar a cabo la mejor producción con el menor coste: *“El objeto de estudio que vamos a realizar, es el evitarnos gastos inútiles y el de producir al máximo reduciendo al extremo las cargas del negocio, ... Es indispensable tener en manos todos los hilos de la trama, absolutamente todos para que no se escape nada, ya que un simple olvido, un pequeño error suponen a veces muchos miles de pesetas mensuales”*. Lección 1, nº 1.

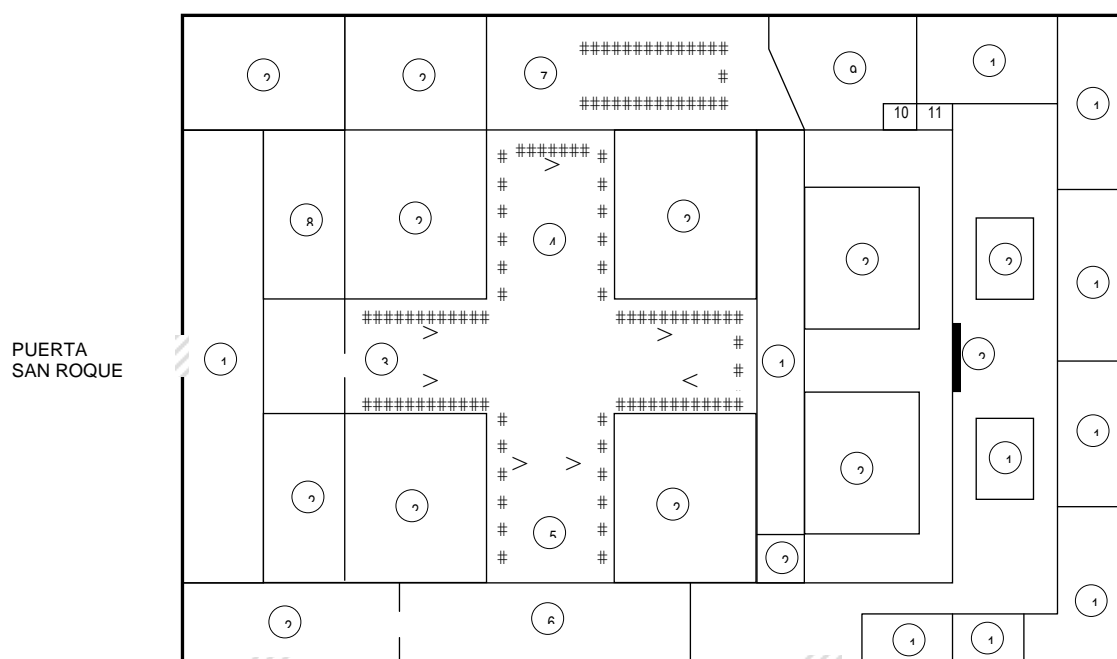
<sup>393</sup> El plano de la fábrica con la distribución y la localización de las diferentes secciones, ha sido reconstruido a partir de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la fábrica de Calzados Coloma.

### Secciones y proceso de fabricación en una fábrica de calzado.



Fuente: Elaboración propia a partir de las informaciones facilitadas por las y los entrevistados.

## La fábrica en los años 30.



Fuente: Elaboración propia a partir de las informaciones facilitadas por las y los entrevistados

- 1 SECCIÓN DE SUELA
- 2 HORMAS
- 3 PREPARADO DE TAREA
- 4 MONTADO
- 5 LIMPIEZA
- 6 ALMACÉN EN LA PLANTA BAJA EN LA SUPERIOR OFICINA
- 7 CADENA RÁPIDA
- 8 ALMACÉN DE SUELA
- 9 BOLSA DE
- 10 HORNO DE YESO
- 11 HERRERÍA
- 12 ALMACENES
- 13 ALMACÉN DE CARPINTERÍA
- 14 CARPINTERÍA
- 15 GRANJA
- 16 ECONOMATO Y HORNO
- 17 COCHERAS Y CUADRAS
- 18 CASA DEL ENCARGADO
- 19 PISTA DE TENIS
- 20 VAQUERÍA
- 21 BÁSCULA
- 22 OFICINA DE PERSONAL
- 23 PATIOS
- 24 MECÁNICA
- 25 ARREGLOS
- 26 ESTATUA

### 5.3.2.1 El abastecimiento de materias primas: básico para crecer.

#### Almacén de pieles de la fábrica de Calzados Coloma, 1933.



Fotografía cedida por M<sup>a</sup> Elena Coloma, realizada por Viriato Coloma.

En la fábrica de Calzados Coloma, los almacenes de pieles, de ingredientes y piezas de recambio para las máquinas, eran descritos por el propio Viriato: *“tenían gran amplitud y libertad de movimientos. Los materiales de gosealt, dónoglas, charol, ante y forrería, sumaban mas de doscientas clases distintas y pueden almacenarse en las estanterías unos 500.000 pies cuadrados. Los ingredientes, los clavos, alambres, hilos, ojetes, colas, tintas, etc suman un total de cerca de un millón de artículos distintos. Las piezas de recambio par las máquinas es muy posible que no bajasen de 4.000. De todos estos materiales, ingredientes y piezas de recambio se lleva nota por medio de unos ficheros, cuyo manejo es sencillo, claro y seguro: de las entradas y salidas, existencias del día y su importe, consumo mensual máximo y mínimo de existencias permitidos, procedencia de la mercancía, tiempo que se transcurre desde que se hace el pedido, hasta que entra en el almacén el articulo, sitio exacto donde se tiene almacenada la mercancía, cantidad que emplea cada obrero y coste por par. Uno de los muchos detalles que destaca la gran utilidad que se obtiene con el uso de estos ficheros, lo obtenemos si pensamos en que la falta o carencia de algún material de empeine o algún hilo,*

*alambre o cualquier otro ingrediente, o si se rompiese alguna pieza de máquina y no se tuviese otra de recambio, podrían en estos casos, dar lugar a tener que cerrar temporalmente la fábrica. Y por otra parte hay que pensar en la carga o gasto que representaría para el negocio, si para librarse del caso de que no falte nada, se almacenase el doble o el triple, de lo que es necesario”<sup>394</sup>.*

Uno de los elementos centrales del almacén de pieles y de materias primas es el exhaustivo control que se realizaba de cada uno de los materiales que entraban en dicho recinto. El establecimiento de ficheros, donde se recogían las entradas y las salidas con las fechas y el importe detallado, permitía conocer de forma rápida la situación, no sólo de esas materias primas y los materiales necesarios para la fabricación de zapatos. También se llevaba control de las piezas y recambios necesarios para tener a punto la maquinaria y no tener que para la producción ante una avería. La piel era tratada, todavía con mayor cuidado. Cuando entraba, inmediatamente se recibía en un almacén donde se revisaba ese material, para saber si se encontraba en las condiciones debidas, si era la cantidad que se había pedido y los coloridos que se precisaban. Se realizaba un control de la piel por medio de una máquina medidora, para saber si las pieles recibidas coincidían con el pedido realizado. Una vez que habían sido estudiadas, se procedía a clasificarlas para que resultase más fácil enviarlas a fábrica, en su momento. Se clasificaban según tamaño y según la utilidad que se le fuese a dar: suela, forro, empeine, etc. Estas pieles se mantenían en el almacén hasta que fuesen requeridas en el proceso. Además de una máquina de cortar había una máquina medidora, que puede ser similar a la que posteriormente utilizaban para medir las pieles las cortadoras<sup>395</sup>.

En los primeros momentos el abastecimiento de materias primas procedía de las empresas de curtidos valencianas. Ya hemos explicado la importancia que tuvieron los curtidos locales en la etapa de los artesanos, que desembocó en la aparición de los primeros talleres, pero esto fue perdiendo fuerza, hasta marcar una tendencia hacia una total dependencia de las materias primas importadas. A partir de ese momento las pieles y cueros se comprarían principalmente de la zona del Levante, Valencia, y se

---

<sup>394</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito, p. 5.

<sup>395</sup> Para consultar una de las máquinas medidoras de pieles, véase el Anexo Documental.

comenzaría a traer algo de la región catalana, sobre todo de la zona de Igualada o Vic<sup>396</sup>.

Toda la parte catalana, especialmente Igualada era una importante zona productora de cuero para la suela, en Salamanca se encontraba una fábrica de cuero para suela a la que también compraba la familia Coloma. Las fábricas de curtidos estaban situadas en mayor número en Barcelona y Valencia. El curtido catalán era un curtido más selecto que el valenciano. También cobraría un papel predominante la zona de Santander.

Las fábricas que poseían una mayor calidad en sus productos eran en Santander la de Pedro Mendicuaque y en Barcelona Tenería Moderna Franco-española<sup>397</sup>. En pieles de vacuno era la fábrica santanderina la que ofrecía mejor artículo, era una piel muy selecta que aportaba mayor calidad al zapato, también era la mas cara. La fábrica catalana, por su parte, estaba más especializada en piel cabría, que antiguamente se llamaban dónogolas. La piel de borrego que siempre se había empleado para forro, se comenzó a utilizar en esta fábrica también como piel de empeine, a la que se llamó molletas, actualmente este tipo de piel es de uso común por los fabricantes de calzado.

Como ya hemos visto una de las situaciones que se plantean en esos años es por parte de los empresarios la defensa de la producción nacional de calzado de cuero y esto se desarrolla en un ambiente proteccionista. Por parte del gobierno se toman una serie de medidas sobre los contingentes para las importaciones de cueros en bruto. En la orden que figura a continuación se establece lo siguiente: *“Este Ministerio ha adquirido la convicción de que, si bien no sería posible impedir la entrada de los repetidos artículos; no sólo porque al hacerlo constituiría un cierre de nuestro mercado al régimen normal de comercio sino porque alguno de ellos y en cantidades relativamente considerables pueden ser indispensables para la industria que los benefician, en cambio tampoco podría sentarse el criterio de un ilimitada importación de cueros y sus derivados, organizada al amparo de determinadas modalidades arancelarias y de las alteraciones que las actuales circunstancias imponen a las monedas extranjeras, pesase*

---

<sup>396</sup> Son estas zonas importantes productoras de pieles y cueros, así se recoge en la revista *La piel y sus industrias* donde aparece publicidad, en diferentes números, de las empresas curtidoras más relacionadas con Calzados Coloma, Pedro Mendicuaque y Tenería Moderna Franco- Española.

<sup>397</sup> Ibidem. p.17. La VII Feria de Barcelona Juan Foros, la describe dividida en dos grandes apartados: el dedicado a los curtidos y el dedicado al calzado. Sobre el primero, además de calificar las pieles de producción española como excelentes, con una curtición muy perfecta, destaca fundamentalmente: Tenería Moderna Franco Española.

sobre un sector de la economía nacional que constituye una de nuestras principales riquezas, en forma tal que la pusiese en grave riesgo”<sup>398</sup>.

Así describía uno de los trabajadores de la fábrica el proceso de tratamiento de la piel<sup>399</sup>: “Bueno, el proceso de las pieles es: primeramente, el proceso que se hace es quitar la sal que tiene y, entonces, se echan a unos bombos que es lo que ya te digo que eran como esto de grande. Se echaban y ahí con unos productos para que el pelo... quitarlo, quitar el pelo. Y... la carne, tiene una piel que es así de gruesa que cuando sale de allí tiene tres o cuatro centímetros de gruesa y, entonces, esas pieles pasan a... a (decernar) que es un (balco) que se tiene, así de alto, que te llega por aquí, que es de madera pero con cinc, va echando la piel y bastante posterior... hoy no o en la sierra, pero en los tiempos aquellos con unas cuchillas así de grandes con dos puños estábamos quitándole la carne. Se le quitaba toda la carne y una vez que se le había quitado la carne se le pasaba a otro bombo. De esos bombos, que se tenían cuatro o cinco días con agua, en fin, limpiándola para eso. Después pasaban a otro. O sea, que el proceso era de bombo a bombo con... con los productos que se le echaban -en fin, ahora no me acuerdo de como se llamaban los productos aquellos, sabes, para dejarlos suave completamente. Se le echaba mucho corcho...”... “No, no para que se fuera reblandeciendo la piel. Reblandecerla. Y, se tenía como 4 ó 5 días con... con eso de los pinos... la corteza de los pinos, con la corteza de los pinos, o sea, la traían en sacos como serrín y esto se echa para dar color y, además, que eso es bueno porque curtía mucho y eso se dejaba un cierto tiempo y cuando se sacaba de allí, entonces, había que estirarlas en unas máquinas que eran la mitad de esto, o sea, grandísima. Que llevaban unos rodillos así de grandes y una placa debajo de cinc. Como eso no se puede trabajar con el hierro porque se lo come, era de cinc. Y, con esa máquina se iban planchando las pieles e iba dando y ‘chuuuuuuu’. Y, Una vez que estaban en planchas, entonces se cogían y aquí encima, en está parte, que es como esta de aquí abajo, en está parte, ahí nos subíamos arriba y las poníamos en la cámara esa. Hoy, se ve de otra manera pero entonces había que hacer tripas, el tema de picar, para secarlas porque la piel para

---

<sup>398</sup> Orden del 28 de abril de 1933 contingentando la importación de cueros y pieles, firmada por Marcelino Domingo, Ministro. Mayo 1933. Las importaciones de cueros en bruto en *La piel y sus industrias*.

<sup>399</sup> Para un análisis detallado sobre el curtido de la piel realizado en los años 30, véase el *Estudio de la Industria del curtido* realizado por Vicente Morata, ingeniero industrial, publicado en varios capítulos en la *Revista de Ingeniería Industrial*. El primer título “La piel como materia prima” publicado el 7 de Noviembre en 1930 pp.7-12; el segundo título es “Trabajos de ribera, Reverdecimiento y depilado”, Agosto de 1931 pp. 242-247, tercero: “Trabajos de ribera- Descarnado y división”, Septiembre de 1932, pp. 299-302; “Trabajos de ribera. Desencalado y maceración”. Marzo de 1935 pp. 81-87.



*hacerla suela no tiene que darle el sol sino se pone negra tiene que estar en un sitio que este cerrado totalmente, oscuro, cuando más oscuro este mejor sale y mejor sale la piel. Si entra sol por un sitio se pone negra la piel. Y una vez que estaba curada se bajaba a planta para cortar. Porque lo que empezamos hacer después fue la piel para empeine para zapato y eso, y se hicieron unas pruebas pero eso fue cuando las cosas empezaron a ir mal, mal, mal y eso hubo que dejarlo porque eso llevaba otro proceso. Había que dar colores, negro, marrón, blanco, en fin otro proceso”... “Todos esos colores se coge... es tener... allí se trajeron 6 ó 7 bombos de eso que eran de grandes, tendrían de alto pues sobre dos metros y medio y se llenaba con el color que había que darles a la pieles que hubiera porque las pieles esas no eran como las otras porque las pieles esas eran de búfalo o de todo eso... y para esto no, eran de borrego, de cabra y de... o sea, de piel fina. Y esto, el proceso era igual para eso y una vez que estaba y que... todavía estaba sin color ni nada y que estaba en tripas como nosotros decíamos pues entonces es cuando había que darle el color. Y se hicieron las pruebas y salieron muy bien pero fue cuando ya la cosa empezó a ir mal y, claro, es cuando eso hubo que dejarlo. Porque costaba mucho... Más que lo que costaba era que el químico que se trajo valía muchos cuartos.”... “Era muy complicado, eso llevaba un proceso enorme y con cuidado porque le das la vara y quema mucho. Vara, el forro, lo que es el forro. Que ahora es el mismo material que se está gastando para hacer zapatos y entonces no, entonces se gastaba para forro. Coloma lo gastaba para forro”.* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida)

Mención aparte requieren los años de la Guerra Civil y el efecto que esta tuvo sobre el abastecimiento de materias primas. España fue dividida en dos zonas, con distinta moneda y economías separadas cuyos perímetros fueron evolucionando conforme lo hacían los frentes de batalla. La costa levantina donde se concentraba la industria del calzado, fue uno de los últimos territorios que ocuparon las tropas del general Franco: Barcelona cayó en enero de 1939, en las islas Baleares, Menorca resistió hasta febrero de 1939 y la provincia de Alicante no fue ocupada hasta el fin de la guerra<sup>400</sup>. Debido a la división del territorio nacional, las empresas situadas en las zonas productoras se vieron desabastecidas de materias primas, incluyendo, la materia prima fundamental: el cuero. La mayoría de los cueros del país se situaban en Galicia, la

---

<sup>400</sup> Miranda Encarnación J. A.: *La Industria del calzado en España....* ob. cit p. 179.

franja cantábrica y el norte de Castilla, pero además se pudo contar con las importaciones necesarias de materias curtientes<sup>401</sup>.

La posguerra supuso un duro golpe para la normalización de su actividad: dificultades en el abastecimiento de materias primas y en la contracción de la demanda. Cuando terminó la guerra a los fabricantes de calzado se les daban cupos de piel en proporción a la producción de la fábrica. Esta piel se vendía desde la fábrica de curtidos a las de zapatos por kilos, y los fabricantes de calzado tenían una fórmula para hallar el rendimiento que tenía cada kilo de piel. Esto se hacía así para evitar engaños, debido a que existía mucha especulación. Según uno de los entrevistados, los lotes para la fábrica Coloma serían de 20.000 a 30.000 kilos. En estos momentos, las pieles se traían desde todos los puntos de España que fuera posible, para poder abastecer a esta gran fábrica. En algunos periodos la piel se volvió a curtir dentro de la fábrica, cuando era necesario, pero no era rentable porque se necesitaba una especialización y una dedicación que era muy costosa.

El precio de las materias primas una vez terminada la guerra civil, según José Alcocel<sup>402</sup>, era el siguiente: el kilo de suela tenía un precio de 12 pesetas, el precio de la piel de empeine era 1,80 pesetas, Mendicuague vendía la piel de vacuno a 2 o 2,10 pesetas. La piel que se vendía era en bruto, sin curtir. La que se retiraba del animal poco después de morir era piel en sangre, este material se vendía al extranjero en cámaras frigoríficas, por que era de mayor calidad. Era una forma de conseguir divisas para el Estado en aquellos tiempos de tanta escasez.

### **5.3.2.2 Sección de patronaje.**

Según Viriato Coloma es aquí donde comenzaba en realidad el trabajo: *"En esta sección se encuentra cuatro artistas<sup>403</sup> y tres escaladores de patrones<sup>404</sup> ocupados casi de continuo en crear modelos de arte y gusto y buscar la armonía e ingeniosa relación de las partes que dan individualidad y carácter. Están en contacto con los últimos adelantos de*

---

<sup>401</sup> Ibidem. p. 180.

<sup>402</sup> Empresario coetáneo a Calzados Coloma.

<sup>403</sup> Los patronistas según el *Reglamento...* ob. cit., eran: *"Operarios que en la fabricación mecánica y semimanual esta es posesión de conocimientos de corte de materiales y aparado en cuantía suficiente para obtener patrones de modelos que tengan a la vista, recogiendo en ellos el gusto artístico y con la máxima economía en la piel a emplear para los cortes"*.

<sup>404</sup> Escalador de patrones, es *"el operario capacitado para escalar patrones a mano o a máquina, conociendo el funcionamiento y la puesta a punto de las máquinas especiales para este trabajo, preparar las piezas matrices en cinc a base del escalado, trabajar en la cizalla y bordear patrones"*. *Reglamento del calzado...* ob.cit. artículo 17.

*la moda, y siempre están pensando en creaciones nuevas, del acierto en la elección de modelos depende, a veces, el éxito de la campaña*"<sup>405</sup>. Como ya hemos mencionado, el responsable de esta sección era Rodolfo Coloma<sup>406</sup>.

Los patronistas son los que orientaban el muestrario, es decir realizaban el diseño de los zapatos que se iban a producir y llevaban a cabo los patrones, que pasarían después a la sección de corte. Estos patrones se realizaban en plantillas de cartón o cinc, se utilizaba cinc más que hierro, ya que el hierro se terminaba comiendo la piel. Se realizaban los zapatos tipo, que se les daba a los agentes de venta y se colocaban en puntos de venta especializados o en ferias y exposiciones. A cada zapato, como es obvio, se le colocaba un precio de acuerdo con el material utilizado para su realización y según el tipo de fabricación. El trabajo se realizaba sobrepedido, y se precisaba por lo menos un mes para poder fabricarlo.

### **5.3.2.3 La sección hormas.**

Las hormas son la clave del resultado final del zapato, el especialista en hormas era Cesar Coloma. La horma es una especie de molde, que va unida al zapato casi en todo el proceso de producción y es lo que le da forma y consistencia al zapato. Las hormas que utilizaban en la fábrica eran de madera, actualmente se hacen en plástico. Al principio las hormas se hacían en la fábrica, en la carpintería, hasta que se creó la fábrica de hormas en Elda. Entonces, comenzaron a traerlas de allí.

Sin embargo, los requerimientos y el seguimiento posterior eran realizados personalmente por Cesar Coloma. Cesar mandaba a Elda una muestra de la horma que quería para su producción a gran escala, después de un meticuloso estudio. Buscaba una horma que vistiera a todo el mundo y no se deformase, es decir, que se acoplase a todas las imperfecciones del pie. Buscando además, que el zapato, después de su uso y al cabo del tiempo se encontrase en perfecto estado. Las hormas se retocaban, hasta los más mínimos detalles, después de estudios detallados, e incluso de probar los zapatos en los pies de operarios de la fábrica. Tenía, a sus órdenes a dos empleados que se dedicaban

---

<sup>405</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p.5.

<sup>406</sup> Sobre la figura de Rodolfo Coloma decía (E15: Diseñador y amigo de Viriato Coloma): "*Coloma, entonces resulta que en Almansa es un mundo y el solito, y el pobre, Rodolfo Coloma que le están diciendo porque dentro de la fábrica la persona, el artista, el que llevaba a los obreros por donde quería el que se llevaba a los obreros como quería, el que se iba con ellos y tiraba carretillas*"... "Se necesita todas esas cosas pero con dignidad, sabes lo que quiero decir, pues empiezan ya a meterse con Rodolfo que, además, era más listo además de ser una personalidad, y en Europa entera porque era un creador, sabes" p. 6.

exclusivamente a trabajar con las hormas, siguiendo sus indicaciones. Cuando conseguía resultados positivos sobre las que se habían estudiado, se procedía a la realización de una muestra. Una anécdota que contaba un empleado de la fábrica decía: *"Cesar llamaba a un trabajador de la fábrica, que incluso tuviese algún problema en los pies, le daba los zapatos y cuando estaba seguro que el zapato había sido utilizado 2 o 3 meses y no se había deformado, daba el visto bueno"*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

Las hormas, una vez comprobadas se enviaban a la empresa de Elda para su producción, este modelo tenía exclusividad para Calzados Coloma, la fábrica de Elda se comprometía a no hacerlas a ninguna otra fábrica de España. Con este proceso de análisis se conseguía que los zapatos de Coloma durasen mucho más tiempo, casi no se deformaban, es otro aspecto que da muestras de la calidad que tenían estos zapatos.

#### **5.3.2.4 Las cortadoras y el sistema de pietaje.**

##### **La sección de corte de materiales, 1933.**



Fotografías cedidas por M<sup>a</sup> Elena Coloma, realizada por Viriato Coloma.

*“La sección del corte de materiales es, como cualquier otra sección, alegre y llena de luz natural. Mide doce por sesenta metros y trabajan en ella un centenar de cortadoras. No solamente están estas interesadas en cortar la mayor cantidad de pares sino que a la vez buscan la economía al coste y la calidad del calzado. Por un procedimiento ingenioso y sencillo la Dirección sabe de antemano la cantidad de piel que hace falta para cortar cualquier patrón en piel de tamaño determinado”<sup>407</sup>.*

Como hemos visto en el almacén de pieles, estas eran evaluadas. Una vez comprobado el estado en el que se encontraban, se pasaba a medir la cantidad de piel que se podía rentabilizar en cada una de ellas mediante máquinas medidoras. Era entonces, cuando llegaban a la sección de corte. Se distinguen dos tipos de corte: el corte a troquel y el corte a mano.

Para llevar a cabo el corte a troquel, tenían máquinas cortadoras, pero se utilizaban en contadas ocasiones, si se cambiaba la horma se sustituía por otro adecuado. Las series grandes permitían hacerlo a troquel porque la inversión era rentable, en una gran producción se reducía el gasto del corte. El troquel consistía en un molde metálico, con cuchillas para cortar, en una prensa adecuada, piezas de distintas formas. Como ahora, algunos se destinaban a cortar suelas, otros para cortar las partes que componen el empeine, etc. Los troqueles cambiaban según el modelo de zapato que se fuera a producir, normalmente resultaban mucho mas económicos para realizar un número elevado de calzado del mismo tipo. Estos troqueles se colocaban en las máquinas correspondientes, donde se colocaba la piel que se quería cortar en función de los patrones aprobados. En Calzados Coloma los diferentes modelos de troqueles se hacían en la misma fábrica en la sección de herrería. En las empresas actuales se corta a máquina, y en fábricas especializadas que forman parte de ese entramado que compone la empresa auxiliar de calzado.

El corte a mano, es el tipo de corte que se realizaba en Calzados Coloma, y este trabajo era realizado por mujeres<sup>408</sup>. Observamos, en la fotografía de la página anterior, los

---

<sup>407</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p.6.

<sup>408</sup> En la mayoría de las empresas de calzado, el corte era realizado por hombres en el Reglamento de calzado, especificaba el oficio a desempeñar por el genero masculino: “*el cortador de materiales, es el operario que con la debida perfección efectúa el corte en toda clase de materiales consiguiendo el máximo rendimiento y aprovechando con arreglo a los cálculos previstos por los técnicos. En su grado de clasificación se tendrá en cuenta principalmente que el corte lo efectúe en pieles especiales de*

restos de pieles en cada una de las mesas donde las cortadoras realizaban sus tareas. La utilización de mano de obra femenina, en esta sección de corte, difería con la presencia masculina en esta sección en otras fábricas de calzado. Una de las posibles explicaciones, sobre este aspecto, es que el corte se realizaba fundamentalmente a mano, contrariamente a lo que sucedía en otras empresas donde se realizaba a máquina. Ya hemos visto, como la utilización de maquinaria o de nueva tecnología, era una cuestión, a la que se destinaba a los hombres<sup>409</sup>. Además, existía el convencimiento, por parte de los empresarios, de que con el corte a mano se conseguía un menor índice de desperdicio<sup>410</sup>, aspecto muy importante en Calzado Coloma. Este tipo de corte se llevaba a cabo mediante una cuchilla y en base a unas plantillas: *“En aquellos tiempos, se trabajaba con todo a mano, mujeres había allí cortando a mano para hacer patrones. Lo digo por esto, porque yo en un par de ocasiones cuando era la sección de hacer patronaje y había que limar unos patrones con lo que es el perímetro de una pala del zapato, de lo que es el talón del zapato, había que hacerlo en chapa, se hacía en chapa porque parece ser que las mujeres se apañaban más en chapa que en cartón. Hoy en día, se trabaja en chapa y en cartón pero en aquellos tiempos se trabajaban en chapa porque lo primero se le hacían unos puntos a... los patrones y en aquellos patrones al mismo tiempo que cortaba la mujer porque casi todo eran mujeres lo que estaban cortando, entonces marcaban ella por donde tienen que ir cosiendo y haciendo las piezas del pulding que tiene el zapato. Y, entonces, se hacían de hierro, entonces del taller mecánico subíamos uno o dos siempre a limar los patrones y, entonces, se hacían los patrones allí, se hacía el modelaje”*. (E10: Mecánico)

La actividad desempeñada en esta sección era muy valorada en la empresa por el largo proceso de cualificación al que se veían sometidas las cortadoras. Las aprendizas

---

*reptiles, telas, piel de empeine en pieles corrientes, forros, material fuerte o Box-calf de clasificado bajo y según que el corte se haga para modelos de alta, fantasía, corrientes, a mano, con sierra o a máquina”* Sobre este aspecto véase Manera C.: *Las islas del calzado...* ob. cit. pp. 64 -66.

<sup>409</sup> El análisis de los efectos de introducción tecnológica y los efectos en la división sexual del trabajo son analizadas en la actualidad adaptada a las TICs. El discurso feminista rescató las diferencias de género en el análisis del uso de tecnologías al argumentar que en efecto el uso de las TICs no tenía los mismos efectos para las mujeres que para los hombres, Burkle, M.: “Mujeres en países en desarrollo y acceso a tecnologías de información: La brecha digital frente a la brecha de género”. En Rebollo & Mercado (eds.): *Mujer y desarrollo en el siglo XXI: Voces para la igualdad*. Madrid, McGraw Hill, 2004. El análisis de género corroboró la idea de que el uso de tecnologías ha recrudecido la división laboral entre varones y mujeres determinado las relaciones sociales entre estos grupos, desde la familia, hasta la esfera laboral.

<sup>410</sup> Así se detallaba en *La piel y sus industrias*. Septiembre, 1935, Núm. 332, p. 15. El corte a mano y el corte a máquina: *“Algunos fabricantes admiten que la producción de la máquina de cortar es mayor, pero el corte a mano da un mejor rendimiento y que al mismo tiempo produce menores cantidades de desperdicios”*.

de corte estaban entre seis y siete meses cortando tela nada más, para que el corte les saliera limpio, y posteriormente, se les daban los patrones para hacerlo en papel. Sólo cuando eran suficientemente diestras y sabían cortar perfectamente entraban a trabajar en la fábrica.

Las fábricas de calzado calculaban más o menos la cantidad de piel que se necesitaba según los pares de zapatos, en función de los diferentes patrones. Cuando se planteaba el cálculo, se solía tener en cuenta un desperdicio razonable. Con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos por un lado, y estimular, por otro, a la sección de corte para que procurar mejorar el rendimiento se llevaba a cabo la bonificación a los cortadores con una cantidad en efectivo. Esta bonificación sería: *“igual la mitad del valor de las pieles que economiza. Por ejemplo: si para un lote de 24 pares, de cierto estilo, se ha dispuesto la cantidad de 250 decímetros cuadrados, le corresponderá una bonificación igual al valor de 2 decímetros cuadrados de piel cortada”*<sup>411</sup>.

Para hallar el índice de desperdicio, en Calzado Coloma, se seguía proceso que se detalla seguidamente. A las cortadoras, se les daba la piel previamente la metían en una máquina medidora. Ésta analizaba los pies que tenía exactamente esa piel, aunque esta se encontrase con agujeros, con roturas, etc. La operaria tenían que cortar la piel exacta para el número del zapato que se les pedía, dejando el mayor desperdicio, es decir, el mayor resto de piel que fuera posible. Cuando terminaban de cortar se volvía a pasar por la máquina medidora, y se revisaba para saber si se había llevado a cabo bien o no. Si el corte estaba ajustado a la piel, ya no se les llamaba, pero si no habían apurado la piel lo suficiente, se les daba un toque de atención. A continuación, se procedía a medir la piel restante, a mayor cantidad de piel que sobrara, se calculaba el beneficio y esto constituía un incentivo para la cortadora. Cada desperdicio se anotaba en la ficha personal de la cortadora, y a final de año obtenían un beneficio según el índice de desperdicios total, que se hubiese sumado. Así describían el sistema de pietaje y reparto de beneficios<sup>412</sup>:

---

<sup>411</sup> El capítulo de los desperdicios en *La piel y sus industrias*. Núm. 323, Diciembre 1934, p.19.

<sup>412</sup> Sobre el sistema de primas para la sección de corte, también la empresa Bata aplicaba un sistema similar: *“Al mismo tiempo que pide a su servicio de compras que le procure las primeras materias en las mejores condiciones y que no las adquiera más que en tiempo oportuno, estimula Bata a sus talleres de fabricación mediante sistemas de primas, asegurándose de esta forma la mejor utilización. Trata de realizar las más serias economías de materias principalmente en los talleres donde se cortan las suelas y las pieles. Ha concedido, en distintas ocasiones, importantes gratificaciones a su personal por el ahorro que obtuvieron”*. Anthony Cekota en *Bata Createur Genial*. Bélgica, 1968, p. 30. Para más información véase el Apéndice Documental dedicado a la obra de Thomas Bata El incentivo por piezas era una de los principios tayloristas como ya hemos visto.

*“Cuando terminabas de cortar esa piel y la nota que te han dado, entonces cogías la piel que te habían dado y la volvían a pasar. Está, decían, la ha pasado y han cortado lo justo. Si le había faltado la llamaban y decían: no, pues no era así. Con la ventaja de que si te había sobrado medio pie, medio pie que te apuntaban ‘fulanita, tal día le ha sobrado medio pie’ que era una bonificación que te pagaban a fin de año. O sea, que lo que tu ahorrabas, era ahorrado para ti con la particularidad de que lo que hacían era enseñarte, que es que el personal decía es que se quieren aprovechar y yo siempre decía que no se aprovecha nadie porque si a mí me van a pagar por aprovechar pero lo que están haciendo es enseñarme a que sepa aprovechar, sabes. Soy yo el que estoy ganando. O sea, que esa es la ventaja que tenían los aprendices aquí en casa de Coloma. Ya cuando sabían se ponían en la máquina que... que se creía conveniente o mejor le iba así hasta que se hacía el relevo”.* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida)

Las pieles se compraban a peso o por docenas, de esta manera, era posible que en la venta se deslizaran dos o tres unidades deficientes, que dieran al traste con los cálculos previamente establecidos. Algunos fabricantes de calzado consideraban muy acertado el sistema inglés y americano de vender las pieles a razón de tanto el pie cuadrado inglés, porque se suponía que: *“El sistema es mucho más equitativo y nos pone a salvo de los riesgos que hemos anunciado para las operaciones contratadas al peso o por docena. Hay un razón de peso que nos mueve a declararnos por el centímetro contra el pie. Hay que tener en cuenta que la medición la practicamos con vistas a una mayor exactitud en los negocios. Pues bien, el sistema americano nos ofrece, como previsión mínima, el cuarto de pie y ello salta a la vista que no es equitativo. El pie inglés, de 0,3048 m. de lado, equivale a 92,90 centímetros cuadrados y la fracción mínima que se tiene en cuenta al medir, es la de un cuarto de pie, 7,62 cm. cuadrado. Si midiésemos como es justo y razonable por centímetros – y aún por milímetros- en lugar de pedir por pies y por cuartos de pie, podíamos hallar con exactitud fracciones inferiores a siete centímetros que hoy, o bien perjudican al comprador, si ha de aceptarlas como cuartos de pie, o bien al vendedor si quiere ser condescendiente y no sumarlas. Un centímetro aquí, dos allí y tres acullá, se acumulan y hacen un total respetable que es lógico y natural que se justiprecien en su justo valor, sin perjuicio para unos ni para otros”*<sup>413</sup>.

---

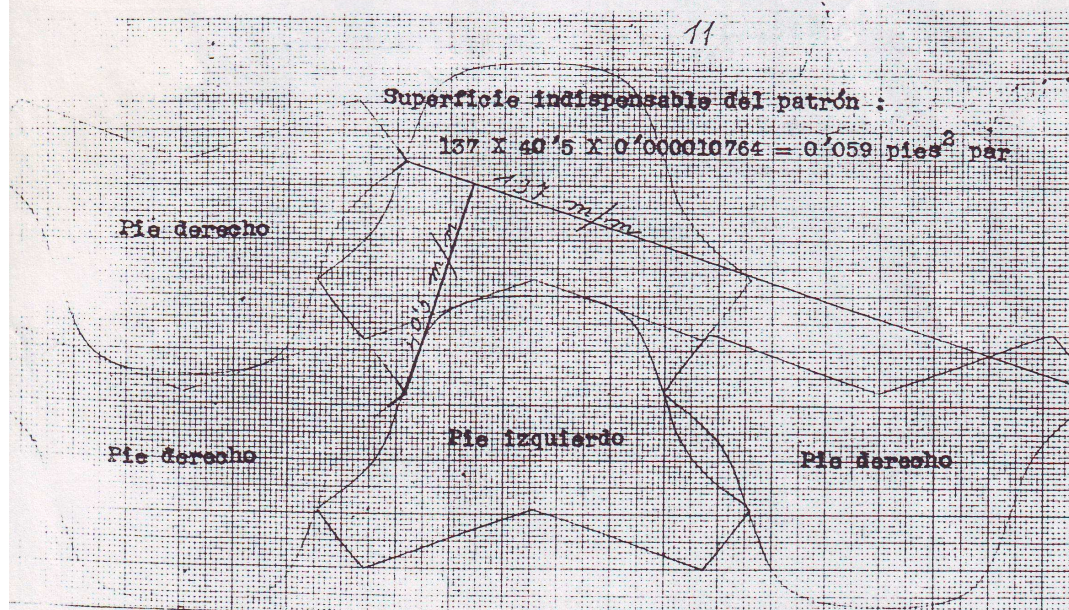
<sup>413</sup> Véase “La medición de las pieles”, *La piel y sus industrias.*, Enero 1934, Núm. 312, p. 17.



### Modalidad de cálculo del sistema de pietaje.

VALORACION DE RETALES

CLASIFI- CACION	PIES MAQUINA	25'--	20'25	16'--	12'25	9'--	6'25
—	20'25	.984	X				
—	16'--	.966	.981	X			
—	12'25	.943	.958	.976	X		
—	9'--	.915	.929	.947	.970	X	
—	6'25	.879	.892	.910	.931	.960	X
—	4'--	.833	.845	.862	.882	.909	.947
—	2'25	.769	.781	.796	.815	.840	.875
A	1'--	.678	.688	.701	.718	.740	.771
B	0'50	.606	.614	.626	.641	.660	.688
C	0'25	.554	.563	.573	.587	.605	.630



Documentos cedidos por Alvaro González.

Según la parte del zapato que se fuera a fabricar, se llevaban a cabo dos tipos de corte: el corte de la piel de empeine, en las diferentes partes, que mas tarde van a constituir el zapato, y el corte de forro que iría unido al corte con un ribeteo.”*Una vez que está hecho el corte, hay corte, hay corte de forro y hay corte de piel. Luego, el corte completo es cuando se termina la parte de arriba y se une, se une el puente, entrelazado, se une el forro al zapato. Entonces, estás en disposición de hacer el zapato. O, hemos hablado de corte y no de guarnecido. Después de cortar el zapato y de preparado con los rodajes, los calaos y todo eso, porque todo eso es preparatorio para... después, hay en las máquinas de guarnecer según las piezas*”. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

En la sección de corte se realizaban además otras tareas como son: realizar los adornos y calados; hacer los ojetes; igualar la piel por medio de unas máquinas, una vez cortada; posteriormente se realizaban los rebajes de los cantos, que consistía en afinar la piel de los bordes para que cuando se procediera a doblar y a coser no se quedara un redoble grueso<sup>414</sup>. Estas tareas eran la preparación para el guarnecido o aparado: la unión de las piezas.

---

<sup>414</sup> Las mujeres eran las encargadas de realizar la tarea de rebajar tanto en la fábrica de los Coloma, como en la industria del calzado en general, así definía el *Reglamento del Calzado* el oficio de rebajadora: “es la operaria que trabaja en la máquina de ojalar, conociendo su funcionamiento; realiza el picado del corte efectuando trazado en patrones difíciles, rebajando el corte a mano o a máquina con materiales delicados, quemado de cantos a máquina, rebajado del corte en patrones sencillos y materiales corrientes, dobladillar piel a mano o a máquina en materiales corrientes, manejar la máquina automática de poner ojetes y trabajar en la máquina de almohadillar zapatillas, conociendo el manejo de las máquinas que emplee”.



### 3.2.5 La sección de corte de suela.

#### La sección de corte de suela, 1933.



Fotografía cedida por M<sup>a</sup> Elena Coloma, realizada por Viriato Coloma.

Viriato Coloma describía así la sección de corte de suela, tal y como era alrededor de los años treinta: *“En la planta baja esta instalada la sección de corte de suela con sus correspondientes almacenes para hojas enteras; el de suelas cortadas, clasificadas por números, gruesos y calidades; el de contrafuertes, palmillas, tacones, tapas y viras; y el almacén de retales. Todo ello ocupa un espacio aproximado de 120 metros de largo por doce metros de ancho. Las máquinas de esta sección suman unas sesenta de las cuales solamente 14 están dedicadas a cortar suela. Cada máquina de cortar suela puede cortar, por término medio unas 2.000 piezas. Con las otras máquinas se hacen o preparan los tacones, las palmillas, etc”*<sup>415</sup>.

Los operarios y operarias que trabajaban en la sección de corte de suela, ejecutaban las siguientes funciones: cuartear a mano hojas y crupones de suela, serraje, gomas y otros sustitutivos, conociendo la distinción de las mismas y sabiendo manejar la máquina de

---

<sup>415</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p.7.

troquelar suela en hojas enteras, distribuyendo el material para su mejor aprovechamiento. Asimismo, también realizaban la tarea, de troquelado de suela en hojas cuarteadas, en las máquinas planet y en las de plato o movimiento continuo o automático. Estaban encargados de manejar las distintas máquinas, como las de hacer hendidos a la palmilla, y hendidos a la suela, así como, las automáticas para cortar tapas firmes y falsas y la prensa automática de tacón. También se incluían en esta categoría los operarios que hiciesen tacones a mano igualando sus pedazos y los cercos con cuchillo<sup>416</sup>. En esta última operación se situaban las mujeres como reflejo, una vez más, de su situación secundaria en el proceso de trabajo, realizando tareas manuales y alejadas de la tecnología, sea esta más o menos avanzada.

### 5.3.2.6 El aparado: cosas de mujeres.

*“La sección donde está instalada la sección de aparado de cortes mide ciento quince metros de largo por nueve metros de ancho. En esta fábrica el aparado de cortes representa aproximadamente el tercio de la confección del calzado. Quiere esto decir que cerca de la tercera parte de los operarios son aparadoras (mujeres). Esta proporción suele variar de acuerdo con las características del calzado que se fabrique. Cuando se producen modelos lisos y sencillos se llega a tener en el aparado solamente la cuarta parte de la plantilla total, pero, en cambio cuando se fabrica gran cantidad de modelos complicados y con muchos adornos no es difícil que se llegue a dar el caso de que la mitad del personal de la fábrica esté en esta sección”*<sup>417</sup>.

El aparado o el guarnecido en sentido estricto, es, la unión mediante cosido de los distintos componentes del calzado una vez cortados, llevaba consigo toda una serie de procesos previos, como son el preparado del calzado, que incluye una serie de tareas como el doblado, forrado y colocación por números. Así como, las tareas posteriores de quitar hilos y el refinado<sup>418</sup>. El guarnecido o aparado se realizaba a través de máquinas de cosido. En Calzados Coloma también se realizaba así. En primer lugar, se unían todas las piezas

---

<sup>416</sup> En base al Reglamento del calzado, 5 de mayo de 1946, BOE, núm. 125, p 3.871.

<sup>417</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p. 6.

<sup>418</sup> San Miguel, B. et al: *Zapatos de cristal. La mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado*, Valencia, Confederación Sindical CCOO-P, 2000.

del corte, esto se llevaba a cabo por una serie de procesos de cosido: anclas, palas, punteras, etc. A su vez se unían las piezas del forro y mediante un ribeteo se cosía el resultado de esta unión con las piezas del empeine. El forro sobrante se recortaba a mano, después se chafaban las costuras y se ponían los refuerzos. Posteriormente se ataba el cordonaje con los ojetes del empeine.

En relación a los accidentes de trabajo, el empresariado, aborda su prevención, como un problema doble, por la cuestión económica y como un deber moral para con sus empleados para evitar los posibles accidentes. Estos accidentes, eran siempre caros para el industrial, ya que los gastos que ocasionaban, no se reducían sólo a los incluidos en la póliza de seguro, o a la asistencia médica, hospital e indemnización. También valoraban el tiempo perdido en el trabajo por el accidente y el de los compañeros que le asistieran; la paralización parcial de las máquinas; el tiempo perdido por contraмаestre y vigilantes para el nuevo arranque del taller; rebajamiento de la moral de los obreros por depresión ante el accidente; perjuicios causados en las máquinas, etc<sup>419</sup>.

Existía, por tanto, no sólo el deber moral de evitar en lo posible los accidentes, sino un interés económico esencial. En el caso de las aparadoras de calzado, la cuestión de la iluminación era esencial. Sobre las condiciones de iluminación<sup>420</sup> hacía referencia Viriato Coloma: *“La luz es uno de los elementos más importante para el aparado de los cortes, por eso se explica que las paredes de las fábricas modernas se construyan con el 80 por ciento de vidrieras. Las bancadas están colocadas formando ángulo recto con las paredes, con el fin de que la luz natural afluya por los costados de las aparadoras. Además cada máquina va provista de su correspondiente lamparilla eléctrica, colocada en un sitio adecuado para que alumbré debidamente la operación que se está realizando, sin que el resplandor moleste a la operaria. Sin los modernos sistemas de alumbrado sería muy difícil conseguir los cosidos de alta fantasía que se vienen realizando en la actualidad. Las transmisiones, poleas y correas de esta sección están emplazadas*

---

<sup>419</sup> Véase *La piel y sus industrias*. Núm. 330, Julio 1935.

<sup>420</sup> Así se trataba el tema de la iluminación en la prensa especializada “Las ventajas de una buena iluminación en la industria de cualquier índole que sea”, se pueden resumir del siguiente modo:

1. Mayor rendimiento en el obrero y aumento consiguiente en la producción.
2. Producción en la cantidad de materiales desperdiciados
3. Reducción del número de accidentes
4. Mayor limpieza en el taller.
5. Más alegría y optimismo del obrero.

Si los accidentes causados por la falta de cuidado, poca atención en el trabajo, ignorancia, etc, no se pueden eliminar sino merced a una campaña educativa para el obrero, larga y penosa, para suprimir los accidentes debidos a un mal alumbrado sólo se necesita adquirir los aparatos necesarios y hacerles instalar por una persona experta. “Ventajas de una buena iluminación en la industria” en *La piel y sus industrias* Núm. 330, Julio 1935.

*convenientemente debajo de las bancadas con el fin de evitar todo aquello que pueda obstaculizar la luz y al mismo tiempo como medida adecuada para evitar posibles accidentes*”<sup>421</sup>.

En origen, las aparadoras o guarnecedoras cosían con una máquina de coser de fácil adquisición: la Singer. Por eso, era más fácil, que pudieran realizar este trabajo en sus casas, con el sistema putting-out. En el caso de Calzados Coloma la adquisición de maquinaria específica y su incorporación a la fábrica, incide en la incorporación de las mujeres en el espacio fabril. Había empresas que hacían trabajos de guarnecido fuera de la empresa, ya en aquella época, pero en Calzados Coloma, el trabajo de guarnecido se realizaba íntegramente en el interior de la fábrica, esto ha sido contrastado a través de las entrevistas realizadas a varios trabajadores de la empresa y así, lo demuestran los escritos realizados por Viriato Coloma.

Otros empresarios almanseños que coinciden en el tiempo con Calzados Coloma, también tenían en plantilla a mujeres trabajando dentro de las fábricas. Incluso, afirmaban, que si se descentralizaba la producción, llevando el trabajo a las casas era considerado como una competencia desleal, ya que este trabajo se pagaba más barato y las empresas así ahorran costes de producción: *“Inicialmente, se trabajaba en la casa, después si, en épocas posteriores, hacían... y esa era la competencia que teníamos nosotros teniendo, que teniendo el guarnecido dentro de la fábrica que costaba dinero, teníamos competencia desleal con otras fábricas que empezaban a hacer zapatos y que daban a guarnecer en sus casa. Compraban una máquina y como las mujeres trabajaban cuando no debían no podían apreciar el valor de su trabajo sino que se ganaban el pan y siempre lo vendían más barato de lo que hacíamos aquí en casa”* (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

Una de las cuestiones principales en los análisis del trabajo de los últimos años, es el papel desempeñado por las mujeres en la economía sumergida. Como veíamos en el capítulo anterior, algunos autores, analizaban el origen de dicha economía en la implantación del sistema putting-out<sup>422</sup>. Las mujeres, eran el colectivo más afectado al desempeñar en momentos de su vida productiva (y algunas durante toda su vida) trabajos no controlados oficialmente, pero que se encontraban socialmente aceptados.

---

<sup>421</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p.6.

<sup>422</sup> Como afirma Fernando Javier García, este sería el origen de la economía sumergida en Almansa "La industria del calzado en Almansa: de los orígenes ..." ,ob. cit.

En efecto, el trabajo a domicilio<sup>423</sup> era percibido como una ocupación más apta para mujeres, sobre todo para las mujeres jóvenes. Como estrategia familiar se perseguía un doble objetivo: por un lado, preservar a las jóvenes del “ambiente de la fábrica” y aportar a la unidad familiar algunos ingresos extras; y, por otro lado, adquirir una cualificación que le permitiera en un futuro compatibilizar su vida de esposa con la aportación económica como trabajadora<sup>424</sup>. Es decir, se trataba de mantener a la mujer en sus hogares, cumpliendo con las tareas reproductivas, pero realizando actividades productivas. Llevando a cabo un trabajo invisible, pero imprescindible, en el proceso completo de producción. Aportando, además, una “ayuda familiar” a la economía doméstica.

Con referencia al trabajo de estas mujeres aparadoras en la fábrica de Calzados Coloma, uno de los entrevistados reafirmaba lo anteriormente expuesto, como en esta empresa el trabajo, en la década de los treinta, no se realizaba fuera de la fábrica, sino que se realizaba dentro de las paredes de la fábrica: *“Yo creo que en aquellos tiempos, posiblemente, yo creo que todo se hacía allí, yo no recuerdo que se llevarán... hoy en día si, hoy en día el zapato se hace más fuera que dentro pero no en aquellos tiempos yo creo que se hacía todo en la fábrica, yo creo que se hacía todo en la fábrica, sabes, yo creo que no salía nada, yo creo que se hacía todo en la fábrica. No sé si alguna cosa de trenzado o algo así se lo llevarían a su casa pero yo creo que de eso poco, de eso poco. No como ahora que la mayor parte de las cosas se hacen fueran de la fábrica”* (E10: Mecánico). Las demás entrevistas realizadas, apuntan en la misma dirección. Por tanto, cuando se realiza la transición del taller a la fábrica se mantiene un sistema de trabajo a domicilio, que parece interrumpirse en los años de consolidación empresarial de Calzados Coloma, donde se constata la apuesta firme de que todo el trabajo de hombres y de mujeres, se realizara en el interior de la fábrica.

---

<sup>423</sup> En el *Reglamento Nacional del calzado* ... ob. cit. de 1946, en su capítulo V, se regulaba el trabajo a domicilio y se establecía las disposiciones destinadas a regular esta modalidad de trabajo, en el marco de la Ley de Contrato de Trabajo, del 31 de Marzo de 1945, se establecía la norma relativa a la retribución, a los seguros sociales obligatorios, pluses y otras mejoras y se especificaba el modo en el que se tenía que formalizar el contrato de trabajo a domicilio.

<sup>424</sup> San Miguel Hoyo, B.: *Elche: la fábrica dispersa: Los trabajadores de la industria del calzado cambios en las condiciones de vida y trabajo*. Instituto Alicantino de Cultura Jun Gil- Albert, Diputación Provincial de Alicante, 2000, p. 60. Sobre economía sumergida, véase: Escartin Bisbal, J. M.: “Producción dispersa, mercado de trabajo y economía sumergida: el calzado en Mallorca, 1830-1950” en *¿Privilegios o eficiencia? Mujeres y hombres en los mercados de trabajo*. Carmen Sarasúa y Lina Gálvez (Eds.): Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2003; Ybarra, J.A.: *Economía sumergida: el estado de la cuestión en España*. Madrid. Iniciativas de futuro- UGT, 1998.

La sección de guarnecido, por tanto, estaba compuesta exclusivamente por mujeres, este trabajo es realizado siempre por trabajadoras. Esto sucedía en la mayoría de las industrias de calzado, como ya hemos analizado en el capítulo segundo y en los estudios de Escartin, Manera, etc. Cada guarnecedora solía tener a su cargo a una aprendiz, como mínimo, a veces eran hasta cinco. *“Las exigencias de los modernos aparados de cortes han dado lugar a que se haya dado empleo a muchas inteligentes y habilidosas mujeres que están realizando una labor importantísima en lo que se refiere a calidad y gusto”*<sup>425</sup>. El oficio de aparadora<sup>426</sup> o guarnecedora requería un aprendizaje determinado en función de la maquinaria utilizada. Estas eran las máquinas de rebajar, dobladillar, engomar, calar, poner ojetes, hacer ojales, coser, etc; colocadas por orden correlativo. Todas ellas iban accionadas por fuerza motriz. Básicamente las máquinas utilizadas en los años treinta<sup>427</sup>, eran las siguientes:

#### **Máquinas en la sección de guarnecido de la USCM en 1930.**

- MÁQUINA PLANA DE COSER
- MÁQUINA COLUMNA DE COSER
  - CILINDRO DE COSER
  - MÁQUINA DE DOBLAR
  - MÁQUINA DE PUNTEAR
- MÁQUINA DE CHAFAR COSTURAS
- MÁQUINA DE TIMBRAR FORROS
- MÁQUINA DE ATAR CORDONAJE

---

<sup>425</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p. 7.

<sup>426</sup> Según el reglamento de calzado, la maquinista o aparadora, es la operaria que conoce todo el proceso del aparato ejecutando su función en toda clase de pieles o telas por delicadas que sean. Se considerara incluida en esta categoría la preparadora, que es aquella que realiza el trabajo anterior solamente en pieles corrientes, o une o embasta las distintas piezas del corte en patrones difíciles o pieles delicadas, dejándolas preparadas para el cosido a máquina. Igualmente pertenecen a este oficio las que ejecutan el guarnecido o parado de sandalias sin forro, zapatillas corrientes, o unen o embastan las distintas piezas del corte en patrones sencillos y pieles corrientes, dejándolas preparadas para el cosido a máquina” *Reglamento del calzado* 5 de mayo de 1946, BOE, núm. 125, p 3.871.

<sup>427</sup> Según entrevista realizada al empresario Joaquín Alcocel.



### 5.3.2.7 La gran innovación en la sección de montaje: de los carros de seis pares a la cadena de montaje.

*a.- La introducción de la maquinaria para empalmillar del Goodyear.*

*“A pesar del clamoroso éxito alcanzado en la fabricación mecánica por los sistemas “clavado” y “blake”, persistía en el mercado una predilección muy marcada por el calzado hecho a mano, especialmente, entre aquellas personas que buscaban la flexibilidad, la suavidad y la comodidad en el andar. Es posible que aun persistiese en nuestros días esa preferencia por el calzado manual de no haber sido porque los fabricantes de Almansa introdujeron en sus instalaciones las máquinas necesarias para fabricar el calzado empalmillado sistema “Goodyear” y consiguieron perfeccionar de tal modo su fabricación que les permitió ofrecer al mercado un calzado de igual calidad que el mejor calzado hecho a mano. Algunos dicen que el calzado empalmillado de Almansa es mejor que el calzado manual. Pero este no es el momento de discutirlo, ni de comparar los méritos de ambos sistemas”<sup>428</sup>.*

Como sabemos hay diferentes maneras de confeccionar el calzado dando lugar a una gran variedad de modelos y formas. El montaje es la fase principal del proceso de producción del calzado, las demás fases (corte, guarnecido, etc) son similares en las distintas fabricaciones del zapato. La fabricación esta sujeta a diversas modificaciones que dependen de los sistemas utilizados según el montaje y según la colocación de la suela<sup>429</sup>. Los cuatro tipos de fabricación más importantes son el Blake, el Halley, el Kiowa y el Goodyear. El montaje Blake, se caracteriza por la forma que adquiere el corte, cuyos extremos se moldean hacia el interior, se construye con una planta como base del zapato, sobre la que se pega el corte. El montaje Halley es lo contrario que el Blake, la zona del montaje del corte moldea hacia fuera. No lleva planta en su lugar, la base de la estructura del zapato es una entresuela, con el canto volado alrededor de la horma, sobre la que se pega y después se cose el corte. El montaje Kiowa, es muy diferente de los anteriores, el aparato se encuentra cerrado totalmente en la zona de la planta, a

---

<sup>428</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p. 3.

<sup>429</sup> Para un análisis exhaustivo sobre el inicio y aplicación de técnicas y de innovaciones tecnológicas en la industria del calzado, véase: Amat Amer, Jose M<sup>a</sup>. *Tecnología del Calzado*. Elda, Gráficas Díaz S.L, 1999.

excepción del talón y se introduce la horma por el hueco. Es un montado llamado también tipo guante.

En Calzados Coloma el tipo de calzado que se realizaba era el calzado empalmillado Goodyear. Este montado, era el que aportaba mayor calidad, porque llevaba un doble cosido y además iba pegado. Concretamente el Goodyear consistía en montar el corte del guarnecido, cosiendo las piezas del material para dar forma al zapato, hacia abajo sobre un muro o hendido que se le hacía en la planta. Posteriormente se empalmillaba, es decir, se levantaba lo que restaba del material del guarnecido, junto al cerco, todo esto se cosía, y se conseguía una mayor consistencia en el zapato. Este cosido no estaba a la vista, aquí se realizaba el primer cosido, se rellenaba y se colocaba el cambrillón (refuerzo de hierro). Luego se le fijaba la suela y después se punteaba, es el segundo cosido. José, uno de nuestros entrevistados, explica el sistema de la siguiente manera: *“Empalmillar es el nombre antiguo de ese trabajo: goodyear. Goodyear es un cosido que se hace. Entonces, una vez que se hace un hilván. Este, este montao es por encima de un hilván. No tiene fuerza ninguna. La grapa la sujeta. Aquí, o sea, esto que se ha despegado, entonces, se hacía con esto con un alambre que luego se quitaba. Hay una máquina que va saliendo del cerco y va cosiendo y cose de lado. Y, luego, la máquina está cose. Pero, cose un cerco, se pone ese cerco y lo va cosiendo que luego hay que levantarlo. Luego, eso se cose. Ese cerco tiene una preparación especial, por la parte de arriba esto es así por aquí lleva una herradura. Ahí, entra el punto aquí, por ahí entra el punto y cose. Luego, esto hay que levantarlo, la parte está se levanta para que quede plano, para que quede igual que esto ¿eh? De esa manera, comprendes, ese zapato no lleva clavo que es lo que se perseguía entonces: hacer zapatos sin clavos. Ahora, con los pegados...”*.

La producción del calzado empalmillado, específicamente el modelo Goodyear supuso un cambio muy importante de cara al consumo. Hasta ese momento las fábricas semimecánicas realizaban el montado Blake, que resultaba de inferior calidad que el Goodyear. Este tipo de calzado se realizaba de forma manual y sólo lo adquirirían los grupos sociales con mayores recursos económicos. Requería menos operaciones y por supuesto la utilización de menos maquinaria. La fabricación con una mayor rapidez y más económica permitió producir calzado, a precios mucho más bajos para el consumidor final. Esto significó comenzar a sustituir el calzado textil por el calzado de cuero para las clases medias y permitió diversificar la oferta y alcanzar una mayor cuota

de mercado<sup>430</sup>. En Calzados Coloma, se realizaba también calzado Blake, pero fundamentalmente el calzado tipo Goodyear *“El calzado empalmillado mecánico se introdujo fácilmente en el mercado por su bondad, y a medida que se fue perfeccionando su fabricación, se consiguió hacerlo más económico y con mayor rapidez, en relación con el empalmillado manual. Sin embargo, no se pretendió nunca fabricar la clase empalmillada a precio tan bajo como el calzado clavado o cosido Blake, pues estas son clases más inferiores que requieren menos cantidad de operaciones y son además más sencillas. Pero, se consiguió ensanchar los horizontes de las fábricas de calzado en proporciones muy superiores a las conseguidas por los dos sistemas anteriores, poniendo al alcance del público consumidor calzado de excelente calidad a precios módicos. Antes de conocerse las máquinas de empalmillar, la gente pudiente se calzaba en las zapaterías manuales. Entonces costaba, el coser a mano la vira a la palmilla de cuatro a cinco reales, y el coser la suela a la vira de ocho a diez reales. El coste total por ambos cosidos era pues de doce a quince reales por par. Con las máquinas primitivas de coser viras y de respuntar suelas, se consiguió reducir el coste de estas dos operaciones a dos reales por par y, con posterioridad, en virtud de los grandes perfeccionamientos que han sufrido las máquinas, se ha ido reduciendo cada vez más dicho coste. Además, este ejemplo se podría repetir con las ciento cincuenta operaciones mecánicas, aproximadamente que requiere la fabricación de un zapato, y entonces, nos sería fácil comprender el porqué del gran desarrollo de la industria del calzado”*<sup>431</sup>.

Sintetizando, el proceso de montado sería el que se resume a continuación. Primeramente se colocaba un tope y un contrafuerte, estas dos piezas se situaban en unas máquinas de moldear hasta que se obtuviera una mayor dureza y se dejaban en disposición de montar. Se colocaban las hormas, que iban dando la forma del zapato en todo el proceso de montado y a continuación se añadían las puntas, costados y traseras. El siguiente paso consistía en rebatir y cortar los sobrantes de montado, a continuación, manualmente se hacía un repase. Es en este momento cuando se realizaba el primer cosido o empalmillado que unía la piel del guarnecido, la palmilla y el cerco. Seguidamente, se levantaban los

---

<sup>430</sup> Encontramos similitudes con la producción en masa, inicialmente el modelo T en la industria del automóvil Pero también las llevadas a cabo por otras industrias, en las que se aplicaron los principios fordistas. Siguiendo con los paralelismos véase las innovaciones realizadas por Thomas Bata, en sus zapatos y la consecuente generalización de sus ventas a clases sociales con menores recursos. Véase Apéndice Documental dedicado a Thomas Bata.

<sup>431</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito, p. 3-4.

cercos y de forma manual se rellenaba y se colocaba el cambrillón. La unión de estas piezas con la suela era la fase final del montado.

Según el tipo de fabricación y fijándonos en la colocación de la suela, se distingue entre pegado, cosido y mixto. El pegado es sujetar la suela simplemente pegándola. En pisos para tacón bottier, la suela va pegada al frente del tacón. Para tacón cubano o sport, la suela llega hasta el asiento del tacón o pasa por debajo. También se utiliza la técnica del pegado para los bloques de caucho o pisos sintéticos pegados.

Otro tipo de colocación es sólo con cosido. Si la suela va pegada y cosida, conforma el tipo mixto, este es el tipo de unión que se realiza en los zapatos montados Halley o Blake, que llevan el piso cosido bien al hendido o directamente a la suela. *“Si se ha de hacer una obra pegada, es decir, que una vez montada la horma, viene esto y se pega, eso se hace de una forma elemental y la forma elemental es simplemente normal, pegando abajo... Exacto. Una vez que se tenga eso ya esa, es una forma de lanzar para pegar. Ahora, ya no se hace eso. Y para cosido mixto. Cosido mixto, se decía porque a esto se le clavaba un cerquillo y, luego, sobre ese cerquillo se cosía la suela”*. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

En 1929 se introduce en la fábrica el revolucionario **sistema de pegado** de la suela, hasta entonces los zapatos se unían por un sistema de clavado de simientes (pequeños clavitos). Las resinas sintéticas que comienzan a utilizarse en épocas más recientes, no existían en esos momentos y sólo utilizaba el nuevo sistema de pegado Calzados Coloma: *“Antes, únicamente hacía pegado Coloma y en lugar de utilizar resinas sintéticas como las de ahora que son un adhesivo inmediato: lo pegas y ya está. Él, lo hacía con una solución de celuloide que era una pasta de celuloide líquido con acetona que el ya sabía, que solía a utilizar a lo mejor el de química ya vería. Y, entonces, le daba una capa al zapato ya montao y, entonces, le daba otra capa a la suela, la dejaban secar, y cuando estaba seco se activaba con acetona, los dos, se ponía y se metía una prensa y tenía que estar media hora. Hasta que terminaba el proceso. Bien, ese proceso también lo hacía yo después de calzados Coloma. Esto lo hacía yo y hacía muy pocos, muy pocos, y entonces había una garantía absoluta con eso. Una garantía absoluta”*. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

La sección de montado, junto con las otras secciones de desvirado, talonaje, finisaje, limpieza y embalaje, se distribuían en salas espaciosas. En todas ellas se tenía

muy en cuenta las condiciones de trabajo<sup>432</sup>, así como las de calefacción, higiene y alumbrado. Sobre la cuestión de la higiene, una cuestión crucial era la recogida del polvo que se desprendía de determinadas operaciones. Estas tareas, en las que se produce desprendimiento de polvo son, sobre todo en el desvirado. Para evitar ser respirados por los trabajadores, las máquinas llevaban unos ventiladores que aspiraban el polvo. Este polvo que se desprendía del cuero, de la suela y del tacón iba a parar a unas casetas que se encontraban detrás de las cuatro naves, en los patios. Periódicamente un equipo de hombres recogía este polvo, que se llevaba a las huertas o se vendía como combustible para las estufas. Recientemente, las máquinas llevan incorporadas una especie de sacos, donde va a parar este polvo. *“Lo que producían las máquinas lo llevaban puesto a unos recolectores donde se recoge el polvo, entonces lo llevaba a unas casetas y en esas casetas únicamente había unos hombres, entre ellos Pedro Martínez también, y recogían ese polvo lo cargaban en los carros que había unos carros, se lo llevaban a la huerta o lo vendían para piensos aquello. Pero eso se recogían en unas casetas que habían... y, eso estaban siempre detrás de la fábrica está que detrás de la patronal que nosotros llamábamos la patronales porque (...) y por aquí había unas casetas, unas casetas que por aquí estaban la máquina de (liar) y todo esto y entonces este polvo salía a estás casetas y se recogí ahí, se recopilaba ahí, era como un almacén que se tiraba a ese almacén porque las máquinas llevaban unos ventiladores que lo aspiraban y lo tiraban dentro”*. (E10: Mecánico)

Viriato describía así la sección de montaje: *“Estas secciones están enclavadas en salas espaciosas que miden cada una, por término medio, unos treinta metros de largo por nueve metros de ancho, y son en cuanto a calefacción, higiene y alumbrado se refiere, el prototipo del ideal industrial que se consagra a transformar las fábricas en*

---

<sup>432</sup> La Oficina Internacional del Trabajo se reunía en Julio- Agosto 1931, para debatir sobre las cuestiones de higiene Industrial. Además la comisión destinada a analizar estas cuestiones se preocupaba especialmente por las condiciones de trabajo de las mujeres casadas y planteaba realizar una encuesta para poder conocer mejor esta situación: *“El Comité de correspondencia para la Higiene Industrial cuya misión consiste en colaborar con la Oficina Internacional del Trabajo en el estudio de los problemas que ella le someta sobre la materia, ha celebrado su VI reunión del 30 de julio al 1 de Agosto, en Ginebra, en la sede de aquella institución internacional. Previa elección del Dr. Glibert para presidir las sesiones, el Comité procedió al examen de los proyectos de la reglamentación que la Oficina Internacional del Trabajo se propone someter a los gobiernos como disposiciones a tomar para impedir la infección carbuncosa de los obreros que manipulan los huesos, astas y cascos de animales en las industrias de curtidos y pieles. Pasaron después los reunidos a ocuparse de un gran número de problemas interesantísimos para la salud de los trabajadores muy especialmente la cuestión de la toxicidad de los disolventes, la silicosis y ciertos aspectos de las condiciones de trabajo de las mujeres casadas. Fue apoyada una propuesta que al representante del Gobierno belga somete al Consejo de administración a fin de que la oficina emprenda una encuesta sobre las condiciones de trabajo de las mujeres casadas en todos sus aspectos”*. Véase en *La piel y sus industrias*. Num. 273, p 11.

*lugares donde reine cierto grado de placer, satisfacción y bienestar, a la vez que se busca la utilidad. Para la fabricación de pisos hacen falta unas 70 operaciones distintas, todas ellas efectuadas a máquina. Según el rendimiento de cada máquina, puede haber para cada operación, una, dos, tres o más máquinas para poder hacer la producción propuesta*”<sup>433</sup>. La fotografía que figura a continuación corresponde a una de las naves centrales de la fábrica. En ella se aprecia los carros de seis pares, que era el transporte tradicional, que se utilizaba para transportar *la hacienda* (los zapatos en proceso de elaboración) de una máquina a otra.

### **Nave de la sección de montado, 1933.**



Fotografía cedidas por M<sup>a</sup> Elena Coloma, realizada por Viriato Coloma.

Las máquinas que se utilizaban, en la sección de montado, en Calzados Coloma, eran, como ya hemos visto de la USMC. Cada una de ellas tenía su propio sistema de contadores que realizaban una función con un doble objetivo. Por un lado, cumplían la función de control por parte de la empresa arrendadora y, por otro, se usaban como método para incentivar a los trabajadores, de forma que aquellos que más producían, también

---

<sup>433</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito, p.7.

ganaban más dinero. Ya hemos analizado, en el apartado anterior, el sistema de pietaje que se utilizaba para incentivar a las cortadoras. En la sección de montado, el sistema de contadores y su consecuente anotación de las incidencias diarias en las fichas que cada trabajador tenía, era el sistema para controlar el trabajo de cada operario y que al final de año repercutiría en el reparto de beneficios realizado en el ya conocido economato obrero: *“Si, eso llevaba unos contadores, que según trabajaba la máquina va pasando el contador y cuanto más trabaje, se paga más, con un contador que lleva la máquina. No por, no por... Hay máquinas que no les llevan contador pero lo importante es que todas las máquinas llevaban contadores, todas”*. (E10: Mecánico)

A continuación indicamos una relación de las máquinas más representativas de esta secuencia del proceso, siguiendo el orden establecido para la fabricación de un zapato tipo Goodyear<sup>434</sup>, incluyendo en el orden las tareas manuales necesarias para su producción:

**Máquinas en la sección de montado tipo goodyear o empalmillado de la USCM en 1930.**

- MÁQUINA DE MOLDEAR CONTRAFUERTES
- MÁQUINA DE PONER TOPES
- MÁQUINA DE PONER Y RECORTAR PLANTAS
- MÁQUINA DE ENSAMBLAR CORTES
- MÁQUINAS DE MONTAR PUNTAS
- MÁQUINA DE MONTAR COSTADOS
- MÁQUINA DE MONTAR TRASERAS
- MÁQUINA DE REBATIR
- MÁQUINA DE RECORTAR SOBRANTES DE MONTADO
- MANUALMENTE SE HACE UN REPASE
- MÁQUINA DE EMPALMILLADO
- MÁQUINA DE LEVANTAR CERCOS
- MANUAL RELLENADO Y COLOCACIÓN DEL CAMBRILLÓN
- PEGADO DE SUELAS
- MÁQUINA DE RECORTAR Y ABRIR HENDIDOS.
- MÁQUINA DE LEVANTAR HENDIDO
- MÁQUINA DE PUNTEAR
- MANUAL ENGOMAR HENDIDO
- MÁQUINA DE CERRAR HENDIDO
- MÁQUINA DE ALISAR

---

<sup>434</sup> Una muestra de estas máquinas de la United Shoes Machinery Company se puede consultar en el Anexo Documental.

- MAQUINA DE DESVIRAR
- MÁQUINA DE APOMAZAR
- MÁQUINA DE COLOCAR Y CLAVAR TACÓN
- MANUAL COLOCACIÓN DE TAPAS
- MÁQUINA DE SACAR BOCATAPAS
- MÁQUINA DE DEVASTAR Y LUJAR TACONES
- MÁQUINA DE BRUÑIR CANTOS
- MÁQUINA DE TINTAR
- MÁQUINA DE LUJAR
- MANUAL TINTADO Y LUJADO DE PLANTA
- MANUAL ADORNOS, NÚMERO
- SACAR HORMA

La unión de la pieza resultante de la fase de guarnecido con la suela, como hemos explicado al principio de este punto, se realizaba en esta sección. Los operarios se distinguían en las tres categorías de oficiales, según la especialización alcanzada. Básicamente se encargaban de ejecutar el trabajo de rellenar con corcho y cuero, rebajar a cuchillo y manejar las siguientes máquinas, de fijar suela con cola, sistema Good-year, Blake o sistema mixto; de marcar el punto Royal o punto a punzón, de coser escarpín de goma o en fieltro, de alisar suela a pedal, de hornar, de fijar cercos, de clavar pisos, empalmillar, recortar y hacer hendidos a las suelas, pespuntear, coser Blake<sup>435</sup>.

Cómo estamos viendo, en el sistema fábrica y en las adaptaciones propias de los sistemas taylosristas y fordistas, la gran mayoría de las partes del proceso productivo se realizaban dentro de la fábrica. La descentralización del proceso de producción aparece en décadas posteriores y configurará los sistemas de especialización flexible<sup>436</sup>. Por tanto, en aquellos momentos no existían fábricas auxiliares<sup>437</sup>; la fabricación de los tacones se

---

<sup>435</sup> Según el *Reglamento del Calzado*. ob. cit. en 1946.

<sup>436</sup> Las formas productivas de carácter fordistas se contraponen al concepto de especialización flexible. Las diferencias entre ambas formas de producir se encuentran en Sabel, C. F., y Zeitlin, J.: "Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization", *Past and Present*, nº. 108, pp. 133-176, 1985 y en Piore, M. J., y Sabel, C. F.: *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York. Traducción española: *La Segunda Ruptura Industrial*, Madrid, Alianza, 1990.

<sup>437</sup> La descentralización de la producción y la creación de empresas auxiliares a la empresa matriz (empresas mano y empresas cabeza) en un mismo espacio geográfico industrial dará lugar a la configuración de los distritos industriales: Castillo, Juan José; Santos, Maximiano: "La cualificación del trabajo y los distritos industriales", in *Economía y Sociología del Trabajo*, nº 1 21/22, pp. 51-61, 1994. Analizado por Marshall, A.: *Industry and trade*, Londres. Macmillan, 1919; Becattini, G.: "Dal settore industriale al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di Economia e Politica Industriale*, núm. 1, 1979; Becattini, G.: "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico", en F. Pyke-G. Becattini-W. Sengenberger (Compils.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, vol. I,



realizaba en el interior de la fábrica: “Pues si, porque entonces no había fábrica de tacones y seguro que... y, pienso que incluso pondrían el tacón con tapas y luego habría una máquina de... pegar tacones. Esto ya está... se embellece de esa manera. Aquí, en la máquina del tacón, hay dos máquinas que tiene que cortar el tacón gordo y luego otra que tiene que cortar el tacón más grande. Y, como queda basto el tacón se lija. Hay dos clase de lija: una, basta para dar la figura del tacón, dar la forma que tu quieres; y, otra, finita, para pulirlo. Una vez hecho esto ya, se tinta. Se tinta. Bueno, en el calzado mixto, el punto se puede ver y... muchas veces se marcan. Hay unas máquinas, o a mano, que se marcan y marcan punto sobre punto visto”. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel).

A partir de este momento, el embellecimiento del zapato se realizaba en otras secciones. Hay varias secciones que seguían a la del montado: **sección de desvirado**<sup>438</sup>, **finisaje** (terminado del piso) y **la limpieza**. La suela se desviraba, es decir, se retiraban los sobrantes y lo superfluo de la suela, después se apomazaba.

En cuanto a la terminación de la suela, se podía distinguir entre terminación natural o tintada. En la primera se aprovechaba la flor vista de la suela para acabar el calzado con una capa de brillo. En la segunda había que lujar<sup>439</sup> para sacar el brillo del color con el que se había tintado. Posteriormente, se extraía la horma para poder colocar y clavar el tacón, se le colocaban las tapas y se lijaban, se bruñían los cantos y se tintaban y lujaban con cera, para que tuviesen un acabado perfecto. Manualmente se realizaba el tintado y lujado de la planta, y se añadían los adornos. Finalmente, se procedía a la colocación del número y la marca. “Normalmente, se tenían preparado los zapatos para embellecer, como si dijésemos, primero, se ponía el tacón: primero, eso era muy antiguo se ponía la suela, la tapa, otra tapa y se clavaba a mano y... después, ya el tacón lo hacía en fábricas de tacones, había unas máquinas que lo clavaban y ya

---

1992; Becattini, G.-Bianchi, G.: “Analisi dello sviluppo multiregionale vs. Analisi multiregionale dello sviluppo”, en G. Bianchi-I. Magnani (Edits.: *Sviluppo multiregionale: teorie, metodi, problemi*, Milano, Franco Angeli, 1985; Capecchi, V.: “Un caso de especialización flexible: los distritos industriales de Emilia-Romagna”, en F. Pyke-G. Becattini-W. Sengenberger (Compils.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, vol. I, 1992.

<sup>438</sup> “Pertenecen a esta categoría los que conocen el proceso total del desvirado en el zapato o zapatilla. Así en suela como en cualquier clase de sustitutivo, y manejan las siguientes máquinas: de desvirar tacones y cantos, de ligar y afinar tacones en obra de señora en suela y de caballero en tacón inglés, de rebatir pestañas, de terminar enfranques y de cortar bocatapas bien a mano o a máquina, clavar tacones a máquina, alambrear tapas firmes”. *Reglamento del Calzado*. ob. cit. 1946.

<sup>439</sup> En la sección de finisaje, se encontraban los lujadores de cantos. Eran los operarios que con el debido rendimiento y adecuada perfección, manejaban la máquina de lujar cantos, debiendo poseer los conocimientos necesarios para el empleo del hierro apropiado y realizar asimismo el punto fingido en el mismo según *el Ibidem*.

*teníamos el tacón puesto y había que embellecer eso. El zapato ya estaba hecho, tanto en blaque, el zapato ya estaba hecho. Luego, había que embellecer, y embellecer era sencillamente solamente era el cortar todo lo que sobraba de suela y de tacón en una máquina recortar lo que era piso y si había que desviarlo sino se podía desviar. Imagínate, con una fresa y se cortaba lo que tu querías".* (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

Una vez revisados y corregidos los defectos e imperfecciones que podían encontrar en el zapato eran terminados, en la sección de limpieza, los zapatos pasaban a un almacén donde se embalaban. Al principio las cajas se hacían en la empresa y para eso se creó la carpintería, pero en la última etapa las cajas eran distribuidas por empresas auxiliares. Finalmente, pasaban a un almacén de calzado terminado, que permitía servir los pedidos de los clientes a medida que estos se iban produciendo. Esta era una forma de agilizar la venta a los detallistas, para poder hacer mayores ventas con menos existencias en las tiendas. Este almacén tenía seiscientos metros de estantería y se podían colocar en él, unos 100.000 pares de zapatos.

*b.- Introducción de la cadena rápida: el transporte mecánico de hacienda con carros de un par.*

*"El sistema de cintas transportadoras se empleó en los mataderos de Chicago antes que en parte alguna. Con objeto de transportar las reses, una vez sacrificadas estas, se suspendían de una cadena y así se impelían de un hombre a otro y durante su trayecto eran trabajadas. La industria del calzado no se apresuró a dar por bueno este sistema. Acaso porque sus características de funcionamiento difieren mucho de las industrias que en principio lo adoptaron"*<sup>440</sup>.

La expresión "cadena de montaje" nos sitúa mentalmente, de forma inmediata, en las grandes cadenas de producción de la industria del automóvil. Sin embargo Bernabé Maestre planteaba como la introducción de la cadena de montaje se introducía en la industria del calzado: *"La cadena raíl metálico que pasa el trabajo de un zapatero a otro en unas bandejas, significó la introducción del taylorismo en las fábricas"*<sup>441</sup>. Para este autor este proceso se realizó en la segunda mitad de los años sesenta

---

<sup>440</sup> Véase en "La cinta transportadora", en *La piel y sus industrias*, Septiembre, 1933, Núm 308, p. 26.

<sup>441</sup> Bernabé Maestre, *La industria del calzado...* ob. cit., 1976, p. 18.

fundamentalmente. Sin embargo, la introducción de la cadena de montaje en Calzados Coloma supone un hecho de gran calado que modificará la concepción de la incorporación de las cadenas de montaje a esta industria.

La aplicación práctica de la “cadena rápida” se realiza en 1933- 34, por primera vez en esta empresa almanseña. Su introductor fue Viriato Coloma, que defendía de esta manera su introducción, ante el escepticismo que podría levantar, ante los demás fabricantes de calzado: *“Quizás algún fabricante, desconocedor del sistema, pueda pensar, al empezar a leer estas líneas, que esto debe ser algo parecido, tanto por su construcción como por una manera de funcionar, al sistema de transporte empleado en las grandes fábricas de automóviles americanas. Se imaginará un largo mecanismo, transportando coches a medio armar, con operarios colocados a sus costados, desde donde cada uno de ellos va realizando una serie de operaciones concretas, de las cuales no se deben nunca apartar; y cuando llegue más lejos y se imagine lo que sería tal sistema de transporte aplicado a su fábrica, lo rechazará instintivamente, con razón, como algo excesivamente rígido, que no se adapta a la industria del calzado”*<sup>442</sup>.

Se puede observar como era conocedor de los métodos tayolistas y fordistas, en este texto analizaba y explicaba como llevar a cabo la implantación de la cadena de montaje en una fábrica de calzado con la complejidad que esto conllevaba. *“La fabricación de calzado requiere un sistema elástico de transportar hacienda; sistema que se pueda a voluntad, estirar o aflojar, para que se adapte a múltiples contingencias”*<sup>443</sup>. Hasta ese momento, el operario hacía su trabajo y lo devolvía al montón de donde lo había cogido, transportándolo de una sección a otra con carretillas<sup>444</sup>. La introducción de la cadena en la fase de montado permitió realizar las operaciones sin que el obrero se moviera de su lugar de trabajo, ya que el material le llegaba rápidamente gracias al sistema de transporte automático<sup>445</sup>.

Como hemos puesto de manifiesto, a lo largo del capítulo sobre la organización del trabajo, el análisis del proceso de trabajo es fundamental para la organización de una fábrica de calzado, la situación de las secciones y la disposición de las máquinas, son temas prioritarios para el ahorro de tiempo de producción. Los medios de transportar

---

<sup>442</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en la industria del calzado*. Texto inédito p. 1.

<sup>443</sup> Ibidem. p. 4.

<sup>444</sup> Las carretillas aparecían en las imágenes anteriores de las naves centrales.

<sup>445</sup> Viruela Martínez, Rafael: “Organización del trabajo y diferencias... “. ob. cit., p.4.

hacienda en los primitivos talleres consistían en capazos y cajones que retrasaban mucho el tiempo de trabajo. La utilización de carros, fue posterior y eran, los antiguos cajones a los que se le aumentaron ruedas y lejas para que su manejo fuera más cómodo; pero tenían que hacer siempre todo su recorrido, desde el principio hasta el final de la fábrica, sin más medio de locomoción que el de la fuerza humana: *“Con carritos igual que antiguamente, unos carritos de 6, 12 pares o 18 pares que se ponían e iban de máquina a máquina a trabajar”*. (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

El problema del tiempo perdido entre una operación y otra era algo que preocupaba a Viriato Coloma. Este planteaba la dificultad que entrañaba la aplicación de la cadena de montaje con un material, tan complejo de trabajar, como era, el cuero. El objetivo fundamental era ahorrar tiempo y reducir costes del proceso de producción, pero esto no tenía que ir asociado a la pérdida de calidad del zapato: *“Lo que más ha influido para que no se progrese en este sentido, es el hecho de que ningún operario sepa de antemano, por la índole del producto, el tiempo que necesitará para hacer su tarea. El cuero es un producto natural, y como tal, sometido a todas las variantes caprichosas de la naturaleza; variantes que no es posible eliminar ni evitar. Antes de empezar a cortar, el operario ha de hacer minucioso examen de la piel; si está limpia y no tiene daños, puede conseguir muchos pares en poco tiempo; de lo contrario, ha de ir más despacio, si quiere producir calidad”*<sup>446</sup>. El problema principal era como adaptar el proceso de fabricación de calzado a un transporte mecánico adaptándolo a las peculiaridades del zapato. *“Los fabricantes de calzado no ignoran, que aquel de ellos que fuese capaz de servir pedidos con mayor rapidez, será el que obtenga mayor éxito. Saben que en igualdad de condiciones, los clientes, darán preferencia al representante que ofrezca servir con mayor puntualidad y rapidez. Por tanto se presta mucha atención a todo aquello que acorte el ciclo de producción, sin detrimento de la calidad”*<sup>447</sup>.

Uno de los elementos cruciales para producir el zapato en cadena sin perder calidad en el resultado de su producción, era mantener toda una serie de operaciones que se dirigiesen al acondicionamiento previo y que se requerían en todas las fases del proceso productivo, para que se pudiera realizar de forma conveniente todas y cada una de las operaciones antes descritas. No importaba la clase de fabricación o la sección que se examinara; en todas ellas existían operaciones, que podían ser consideradas como operaciones clave, de las cuales dependía, en gran medida, la calidad. Estas

---

<sup>446</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en ...* ob. cit. p. 3.

<sup>447</sup> Ibidem. . p. 3.

operaciones, requerían, que los zapatos llegasen en condiciones muy concretas. De no suceder así, el rendimiento decae, no solamente en la calidad, sino en la productividad.

Debía entenderse por acondicionado, por ejemplo, el humedecido de los cortes aparados antes de montar; el secado de montado, teniendo la horma dentro; el mojado de suelas, desde la operación del fijado de suelas al alisado, el secado de cola de caucho, en la operación de hendidos; el secado de suelas, antes de clavar tacones, el oreado de tintas, el lujado de cantos y plantas y otras operaciones similares. El objetivo era alcanzar ese acondicionado previo de forma automática. Viriato se centró en como resolver el sistema de secado, después del análisis de textos y sobre estudios realizados, aplicó el sistema de secado en la cadena rápida. Describía este sistema de la siguiente manera: *“Los zapatos se transportan por el secadero par a par, sin necesidad de persona que cargue o descargue; están accionados por una correa que camina lentamente: tiene forma de túnel – aproximadamente 50 centímetros de ancho por otros tanto de alto- a través del cual se lanza aire caliente, previamente secado, en cantidad de unos 50 metros cúbicos por minuto. Este calor no es extremado, en realidad no excede nunca de 15 grados; pero esta constantemente pegando y envolviendo todos los zapatos que hay en el túnel y se lleva rápidamente toda la humedad que puedan tener, de la misma manera que lo pueda hacer el secado natural, pero con mayor rapidez. Debido a lo bajo y estrecho es fácil mantener temperatura que seque por igual en todas partes, cosa que no era posible antes. Se pueden colocar estos secadores en sitios que no tengan utilidad para fabricar zapatos; en la pared; en el techo o donde se quiera. Al someter a todos los zapatos, después de montar, a un secado regular, la producción se uniforma; se pueden hacer cálculos, sobre el mayor uso de las hormas; se puede acortar el ciclo de fabricación y se reduce al mínimum el capital invertido en materiales y locales. Pero lo que más importancia tiene, dentro de las muchas ventajas que puedan proporcionar estos secaderos, es la mejoría que se experimenta en calidad”*<sup>448</sup>.

Otra cuestión que ocasionaba problemas en la implantación de la cadena rápida era la versatilidad de modelos y los cambios que se producían de una temporada a otra. Esto conllevaba una serie de modificaciones en la fabricación de calzado. Sobre este tema, Viriato comentaba que: *“No hay forma de predecir con exactitud el tiempo que se necesitará para realizar la mayoría de las operaciones. Se podrá llegar a una aproximación, pero todo lo que sea poder hacer minuciosos estudio de tiempos y*

---

<sup>448</sup> Coloma, V. :*Transporte de Hacienda con carros de una par en ...* ob. cit. p.20.

*movimientos<sup>449</sup>, y como consecuencia de tal estudio, fijar determinado número de segundos, tiene mala perspectiva para el transporte mecánico. Se han hecho muchos ensayos de transporte en las fábricas de calzado en estos 30 años, similares a los de otras industrias, sin que hasta la fecha se haya obtenido más que un éxito parcial. En la mayoría de los casos se ha tenido que volver a los carros<sup>450</sup>.*

En la revista *La piel y sus industrias* se planteaban dos sistemas diferentes para la aplicación de la cadena de montaje. Se conocían los sistemas One System y el Doble Tracksystem. El primero de ellos consistía en que la pieza (o lote) era transportado por una correa continua a base de rodillos de goma o planchas de metal, movidas por tracción eléctrica. La rapidez de la misma se podía regular en función de la producción a realizar. La introducción del One System demostraba que en las acciones destinadas a la fabricación de calzados se redujera en un sexto del tiempo empleado en ellas. Lo demás se lo llevaba el transporte y el secado.

En el segundo sistema, Doble Tracksystem, funcionaban dos vías diferentes apartadas entre sí casi un metro, emplazadas poco más o menos a la altura de la rodilla y sujetadas sobre cilindros provistos de juegos de bolas. La primera servía para el trabajo y la otra para los suministros. Cada puesto tenía a mano un dispositivo que permitía hacer pasar lotes de tres a seis pares de calzados de la segunda vía a la primera. En la proximidad de las máquinas, existían pequeños soportes por encima de la vía de trabajo. Sobre los mismos se colocaba el lote trabajado. Una vez lista la tarea, se apartaban los soportes y el movimiento propulsor de los cilindros recogía el lote y lo conducía al otro extremo. De allí pasaba por un cruce a la vía de suministros, donde dispositivos especiales servían para su traslado a la vía de trabajo y llevado a la máquina que se requiriera según las circunstancias.

La cadena rápida de Calzados Coloma es la versión más sencilla de las dos. En la cadena de montaje la velocidad es constante y el operario debía ajustarse a ella soslayando los obstáculos, por otro lado ahorrraba tiempo al no tener que dedicarse un trabajador a transportar la hacienda exclusivamente, con el coste que esto conllevaba.

Hacía falta la conjunción de un método con todas las ventajas de los carros de transportar hacienda, y sin ninguno de sus inconvenientes, con un sistema con las ventajas del transporte mecánico. A esto se llega con el transporte de hacienda con

---

<sup>449</sup> Se puede observar como ya en los años treinta planteaba un estudio detallado de tiempos y movimientos como por ejemplo: Coriat B.: *El taller y el cronómetro ...*, ob. cit.

<sup>450</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en ...* ob. cit p.. 3.

carros de un par. Viriato lo definía así: *"Nos hace falta un método de transportar hacienda que posea todas las virtudes del carro, sin ninguno de sus inconvenientes; un sistema con las ventajas que proporciona el transporte mecánico, pero eliminando sus perjuicios; un transporte que no fuerce a nadie, pero con el que se consigan los resultados necesarios. Esto, precisamente, es lo que se consigue con el transporte de hacienda de carros de un par: los operarios, sin moverse de su sitio y haciendo solo movimientos casi imperceptibles, "pasan" unos a otros los zapatos tan pronto como terminan cada par"*<sup>451</sup>.

El término "pasarse los zapatos" es un poco confuso y no se refiere a que los operarios se pasaban unos a otros, de mano en mano, los zapatos. Estos se transportaban en carros de un par y se deslizaban por canales, elevadores o rampas, más o menos largos, según la cantidad de zapatos que se considerase tener de reserva en cada operación, en espera de que el operario los despachase. La función primordial de estos transportes era la de hacer el sistema elástico, para que la marcha de la hacienda no se viera en ningún momento sometida a la velocidad fija y reglamentada. Estos canales estaban colocados de tal forma que permitía a los operarios tomar y dejar los zapatos en tiempo mínimo. Si un operario tropezaba con inconvenientes en la fabricación de algún zapato, los carros se acumulaban en el canal; y si todo marchaba bien el traslado de un par de zapatos a la operación siguiente, se producía sin esfuerzo ni pérdida de tiempo por parte del operario<sup>452</sup>. *"Lo que sucede al emplear este sistema, es que la obra llega a cada operario par a par, casi automáticamente, y cuando se termina un par, sin esperar a más, pasa el calzado, sin esfuerzo ni pérdida de tiempo, a, a la operación siguiente; estableciéndose así un avance rápido de tareas, pero sin que los operarios aceleren en ningún momento su marcha normal"*. El objetivo fundamental era acortar el ciclo de producción reduciendo el tiempo que los zapatos permanecen parados, esto era lo que

---

<sup>451</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en ...* ob. cit., p. 20. La cuestión de la velocidad de la cadena se planteaba también en *La piel y sus industrias* "La velocidad de la correa se adaptará al tiempo que el operador necesita para realizar como es debido su tarea. Precisar los tiempos es un punto esencialísimo. La velocidad de la cinta y el ritmo de trabajo deben corresponder al intervalo de tiempo entre la terminación de cada uno de los pares siguientes". En "La cinta transportadora" *La piel y sus industrias*, Septiembre, 1933, Núm 308, p. 26.

<sup>452</sup> El acto último siempre se encuentra en manos de los operarios, es el acto inteligente que hace que se pongan en funcionamiento las máquinas. Así lo expresaba Cesar de Madariaga en *Aspectos fisiotécnicos y psicotécnicos de la producción*. Instituto de Ingenieros Civiles, Madrid, Editorial Labor, 1934, p.17.

*"Todo el maquinismo y toda la organización moderna del trabajo reposa en el último término en un acto inteligente, que no puede ser substituido por una operación mecánica, pero, que por esto mismo exige una precisión de tiempo, de movimiento, de ritmo, periodicidad, una capacidad de reiteración o de enervación espacial, que hay que examinar previamente con todo cuidado porque todos los sujetos no se prestan por igual a unos y a otro"*.

sucedía con los carros de seis pares. Consiguiendo, de esta forma, transformar el tiempo improductivo en productivo. *“Se comprendería mejor el papel que juega el sistema de transportar hacienda en carros de un par, en el sentido de reducir el ciclo de producción, si, al tiempo que el operario dedica a su operación, le llamásemos tiempo productivo, y al tiempo que los zapatos están sin hacerles nada, delante del operario, lo llamásemos tiempo improductivo, transformándolo en productivo”*<sup>453</sup>. Viriato Coloma, insistía que con este método no se reducía el tiempo necesario para que el obrero realizara su tarea correspondiente para transformar el zapato, ni tampoco interfería en la destreza del operario, ni con el nivel de calidad que se desease producir, sino que *“que enfoca toda su atención al transporte de hacienda, de operación a operación, estableciendo un chorro continuo de zapatos, desde el principio hasta el fin. Ni mete prisa al operario ni lo entretiene, en este aspecto es completamente neutral; se limita a poner hacienda a su alcance y a retirarla, una vez realizada la operación; todo ello en forma tan rápida, que, el ciclo de producción, se acorta considerablemente, y permite dar servicio más rápido”*<sup>454</sup>. Finalmente, explica el sistema de recogida de hacienda por parte de los operarios: *“Los carros son transportados a tal velocidad que tan pronto como un operario termina un par, puede el operario de la operación siguiente realizar la suya. Si por cualquier motivo un operario se retrasase, la hacienda quedaría detenida en su operación; pero como todos tienen margen de elasticidad, (cuatro, seis, diez pares... los que se calcules que pueden hacer falta), esto no afecta gran cosa a la marcha general”*<sup>455</sup>.

Junto a las descripciones de Viriato Coloma, algunos de nuestros entrevistados nos revelan aspectos del funcionamiento de la cadena rápida. El testimonio del empresario José Alcocel, nos ilustra la pionera introducción del trabajo en cadena: *“Ellos siempre han ido por delante. Luego, hicieron ellos, pioneros en casi todas las cosas industrial, hicieron una cadena pero con rodillos de madera que era como cajoncillo con rodillos de madera, en lugar de llevarlo en el carro los zapatos se dejaban allí en bandeja y se empujaba para poder hacer el trabajo. Ahora, ellos hicieron lo primero, según se comentaba, que eran con rodillos, como un cajón, como un mostrador que en la parte de los lados tenía un reborde para que no se salieran y una madera que al empujarle*

---

<sup>453</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en...*, ob. cit p. 10-11.

<sup>454</sup> Ibidem. p. 11.

<sup>455</sup> Ibidem. p. 12.



*los rodillos rodaban y te permitían el transporte en las bandejas de los zapatos “.* (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

Así describía la cadena rápida<sup>456</sup> uno de los obreros de la empresa que desempeñó su trabajo en ella: *“Entonces fue cuando la cadena rápida, fue cuando se hizo. Y en la cadena rápida era una sección que se hizo y eran carros de par. Iban dos zapatos nada más pero corrían por una cinta que es la primera cinta que aquí y yo creo que en España es la primera cinta que se hizo para zapatos porque ahora todo el mundo la tiene. Cualquier fábrica la tiene. Y la tinta era, los rodillos y todo, eran de madera, puesto que ahora son de hierro y en fin que leche ahora es una cosa más... pero entonces eran unos carros como aproximadamente como el papel este de largo pero para ajarlo como es normal y ya la hendidura encima que se ponía en el zapato y corría”.* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

A continuación se pueden observar las fotografías correspondientes a la cadena rápida realizadas entre 1933 o 1934<sup>457</sup>. En las dos primeras fotografías, en la segunda con mayor detalle, se aprecia, en el centro, la cadena rápida y la sucesión de cajoncillos, dónde se colocan los zapatos, para poder trabajar en ellos. Las máquinas se encuentran situadas a ambos lados de la cadena. También se observa los carros utilizados para el transporte y la colocación de los materiales y utensilios, necesarios para realizar cada tarea. Esto pone de manifiesto, que esta cadena rápida, es la que denominaban: One System. En la tercera foto, aparecen los zapatos terminados colocados en los carros.

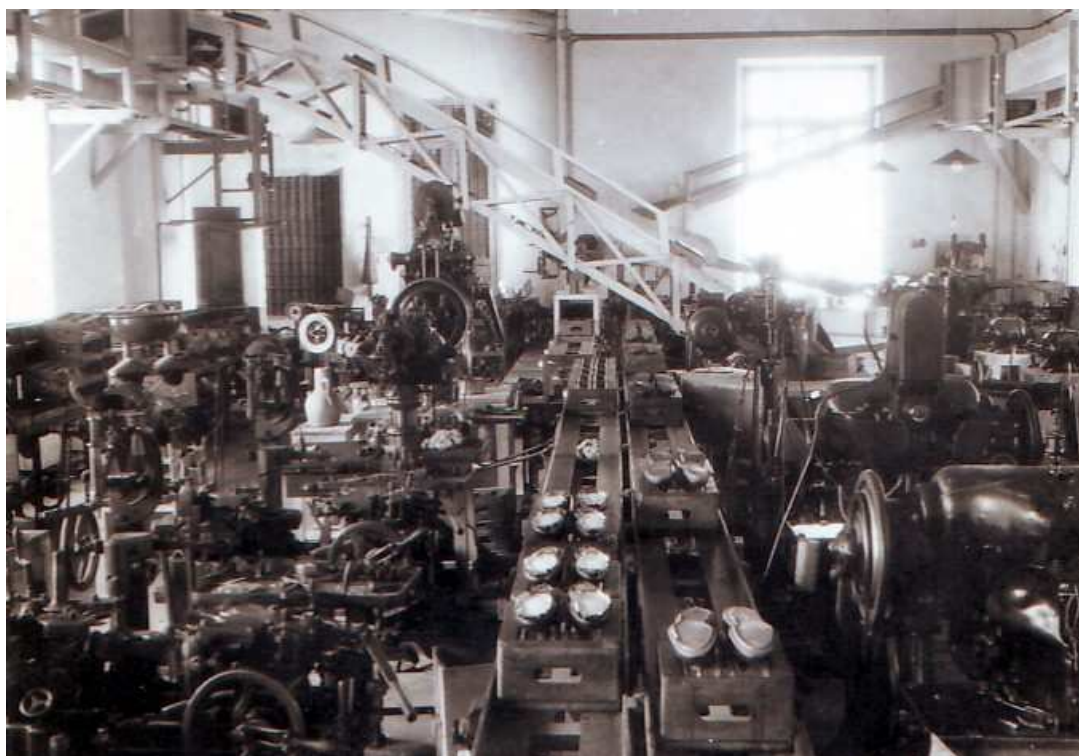
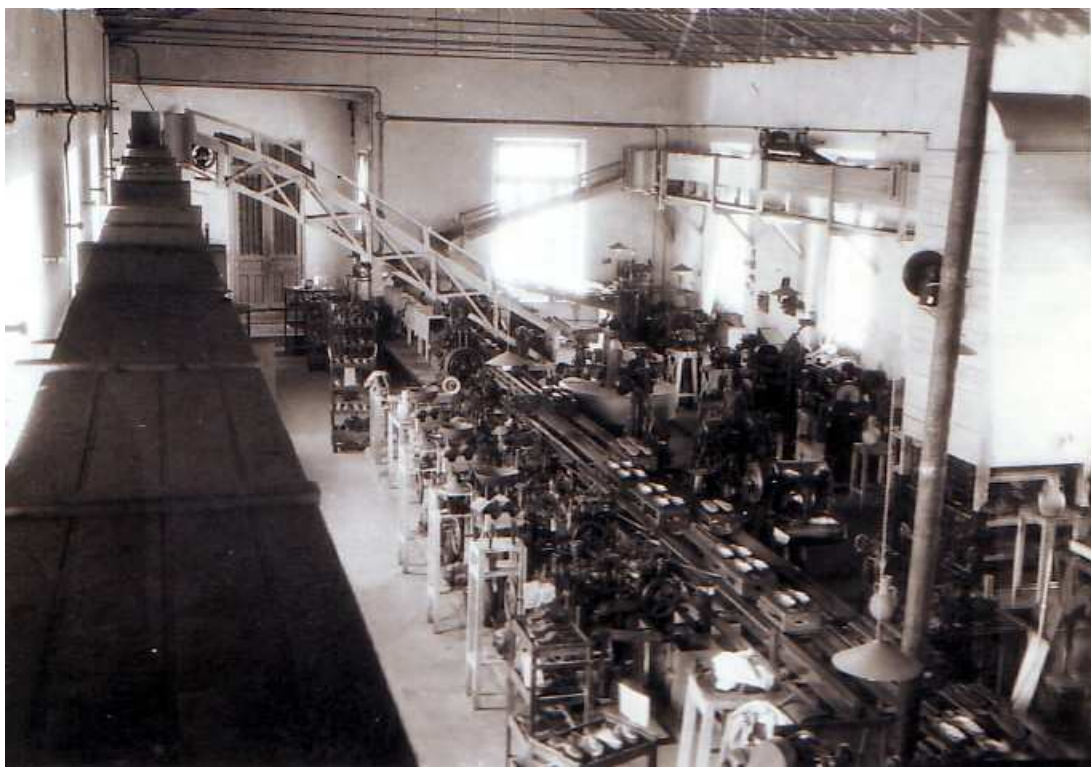
---

<sup>456</sup> En el viaje realizado por Thomas Bata a Estados Unidos también él llama a las cadenas de montaje *cadena rápida* y el mismo quiere saber como se trabaja en una de ellas: *“Quería igualmente probar psíquicamente el efecto y la fatiga en estas cadenas rápidas. No quería vivir en América con el dinero que traía de Europa, me hice con dólares americanos ganados en el puesto de trabajo. Quería hacer como cualquier americano”.* Cekota Anthony Bata... ob, cit., p.50.

<sup>457</sup> Bata introduce en 1926 la *cadena de montaje de zapatos de cuero* y en 1929 la *cadena de montaje automática de zapatos en caucho*. Anthony Cekota en *Bata Createur Genial* Bélgica 1968 p. 32. Para un mayor conociendo de esta introducción y los efectos que esta conlleva véase el Apéndice Documental dedicado a Thomas Bata.

### **Tres imágenes de la cadena rápida en 1933.**

Fotografías cedidas por M<sup>a</sup> Elena Coloma, realizada por Viriato Coloma.





Para analizar el sistema de funcionamiento, nos fijamos en la localización de los motores, que se encontraban distribuidos estratégicamente a lo largo de toda la cadena para poder ponerla en movimiento. Las máquinas funcionaban gracias a un motor que se encontraba en el extremo de la sala, en el techo se encontraba un enorme embarrado, con un sistema de poleas, cada polea tenía una correa que bajaba a cada máquina. *“Y, bajaba un motor grande, es como si dijéramos aquí en el techo ponemos un motor se hace una transmisión arriba, una correa, de ese largo, embarrado, lo llamábamos embarrado largo salían diferentes poleas, poleas son las poleas de las máquinas según largo (de lo que llevabas) y entonces bajo la máquina se transmitía desde arriba del techo se transmitía a la máquina por mediación de esas correas. Entonces, para cada máquina no había un motor como hoy en día, hoy en día cada máquina tiene su motor, su sólo motor y su... entonces, en aquellos tiempos no, en aquellos tiempos subían, precisamente había un mecánico<sup>458</sup> allí, un hombre que no se dedicaba a otra cosa más*

---

<sup>458</sup> El reconocimiento hacia los mecánicos era muy alto en la fábrica Coloma y en la localidad de Almansa. En sentido estricto eran aquellos: *“que se ocupaban del cuidado y entretenimiento de las diversas máquinas que se emplean en la industria del calzado, estando encargados del buen funcionamiento de las mismas y del arreglo de las averías que en ellas pueda producirse, poseyendo conocimientos amplios de todo cuanto hacer referencia a su especialidad”* Reglamento del Calzado 1946 Así lo describía uno de los mecánicos de la empresa: *“Había un taller mecánico que era el mayor taller*

*que atar correas, no hacía otra cosa más que... ese hombre era un hombre ya mayor pero en tanto que era muy inteligente y lo dedicaba en aquel tiempo más que a tener una escalera, el cogía una correa porque se rompían muchas correas y poner la correa porque sino se rompía la transmisión que llevaba".* (E10: Mecánico). En las cuatro naves el sistema de funcionamiento de las máquinas era el mismo, con un motor al extremo de la sala y con el sistema de poleas a través del embarrado en el techo.

Las máquinas tenían un embrague para ponerlas en funcionamiento y también un botón que paraba la cadena en caso de necesidad. Un operario podía, en momentos en los que tuviera necesidad de abandonar su puesto de trabajo<sup>459</sup>, parar la cadena completamente: *"Con la particularidad de que ahora no lo tienen pero aquella sección la montaron y estaba trabajando el obrero, y por ejemplo, tenía que irse al aseo o que se tenía que ladear, en fin para cualquier cosa, y tenía en su lado un botón que en el momento se iba y la cinta se paraba".* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

La parada se realizaba sólo en casos de una clara necesidad: *"Claro, con el fin de que no se amontonara porque sino se amontonaban en un sitio y no podía haber dos obreros que pudieran decir este que se va y este que venga. Si el caso es que se tuviera que ir por enfermo o por cualquier cosa siempre había dos en la sección que no es que estuvieran sin hacer nada pero como que estaban como luego dicen casi sin hacer nada. Y llegaban y decían: '¡Oye! que se ha parado la cinta' '¿Qué pasa?' pues que fulano se ha ido o se ha puesto malo o que tal y uno de aquellos venía, se ponía en su sitio y continuaba. No por parar la cinta se paraba dos horas ni mucho menos era para que descansaran porque los zapatos van uno al lado de otro y si uno se va los zapatos aparecen sin hacer y para que no se pasara de donde este estaba trabajando paraban".* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

Gual Villabí expone dos condiciones esenciales para salir de la crisis económica que existía en los años treinta. Estas dos condiciones eran *"aumentar la producción y procurar la satisfacción del obrero en el trabajo, dándole el convencimiento de que hay*

---

*que había en toda Almansa, estábamos trabajando allí 12, 12 personas, un taller bastante grande con electricistas y con técnicos que conocían muy bien la máquina.*

<sup>459</sup> Sobre el tema de la sustitución de un obrero por otro en el caso de que los sistemas de trabajo fueran continuos o discontinuos planteaba César de Madariaga: *"También según los trabajos sean continuos y discontinuos se requieren condiciones bien distintas; según que el puesto de trabajo sea ocupado en tiempos sucesivos por un mismo obrero o por obreros distintos, como es práctica forzosa en las industrias de juego continuo o en las industrias de trabajo intensivo y como posiblemente será necesario cada vez más por economía de producción para aumentar el factor de utilización de herramientas"* en *Aspectos fisiotécnicos y psicotécnicos de la producción*. Instituto de Ingenieros Civiles, Madrid, Editorial Labor, 1934, p. 18

*una íntima relación entre la prosperidad industrial y su bienestar singular, a fin de interesarle en aquel acrecentamiento productivo*”<sup>460</sup>. La introducción de la "cadena rápida" intentaba alcanzar una serie de objetivos con el objetivo final de estimular la calidad, estos son los que planteaba Viriato Coloma:

a) La reducción de la fatiga del obrero<sup>461</sup>, es uno de los puntos básicos de la Organización Científica del Trabajo y al que Viriato presta especial atención. Para ello partía de un análisis minucioso de los tiempos y movimientos realizados por el trabajador, cuestión esta analizada con la aplicación de la cadena rápida, reduciéndose el tiempo perdido por el obrero en movimientos no productivos.

Una de los testimonios recogidos, explicaba la existencia de un personal específico para llevar a cabo el estudio de tiempos y movimiento en la fábrica, denominados los controlistas, analizaban el trabajo tanto de las oficinas como de la producción<sup>462</sup>: *“tenían uno que llamaban los controlistas para hacer un control, para hacer un test pues nos llamaban a los de la oficina, pues hacer un test que yo nunca sabía cual era el resultado del test pues como voy a saber a la medida de donde llego pues no”*. *“Si, si. Nos, preguntaban unas cosas, pues bueno haz esto, pues haz lo otro,*

---

<sup>460</sup> Gual Villalbí, P.: *Principios y aplicaciones de la Organización Científica del Trabajo (obra de vulgarización)*. Editorial Juventud, S.A. p. 30. En el mismo libro se cita a Taylor: *“La organización científica descansa en la firme convicción de que los verdaderos intereses de las dos partes (patrono y obreros) son uno y el mismo interés. La prosperidad para el patrono no puede existir, a la larga, a menos que vaya acompañada de por la prosperidad del obrero, y viceversa, y para que esto sea posible es indispensable dar al trabajador lo que el más necesita, elevados salarios, y al patrono lo que más le conviene, un bajo costo de fabricación para sus manufacturas”*. (p. 58).

<sup>461</sup> La cuestión de la fatiga del obrero es analizado por diversos autores. En un artículo publicado en la *Revista de Organización Científica del Trabajo*, el profesor Giese de la Escuela Técnica Superior de Stuttgart, realiza un curso de Psicología del trabajo, celebrado en Madrid en marzo y abril de 1933, además de diferenciar la fatiga física y la psicológica, planteaba diferentes causas de fatiga en los obreros. Las causas exteriores al trabajo: tales como la distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo, las condiciones higiénicas de la habitación del trabajador, la alimentación, el descanso insuficiente, e incluso la variación de la fatiga a lo largo de la semana, debida a las actividades de ocio realizadas por el trabajador. Entre los factores relacionados con el mismo trabajo, hay que considerar la posición del cuerpo, la temperatura, el ruido, la iluminación, la aireación, que debe estar adaptado al tipo de trabajo que haya que ejecutar. El primer grupo de problemas que hay que resolver es el de la organización psicofisiológica del trabajo y el segundo por la organización científica del ambiente de trabajo y el último pasa por la estandarización de los medios de trabajo. Pero además al final de estudio aparece una frase, en la que se afirma: *“Los intereses de la familia y la fábrica van unidos. El bienestar de los obreros aumenta el rendimiento. La armonía de relaciones entre todos los que viven de una empresa permite una mayor suma de beneficios a repartir”*. *Revista de Organización Científica del Trabajo*, p. 506-508. Además Mallart y Cutó realizaba un análisis sobre la organización científica de la actividad de los individuos en su libro sobre la Organización Científica del Trabajo y distinguía también entre la fatiga física y la psicológica. Véase, los estudios sobre la fatiga de Josefa Ioteyko: *La ciencia del trabajo y su organización*. Biblioteca Científico Filosófica, Madrid, Daniel Jorro Editor, 1926.

<sup>462</sup> Se aplica uno de los elementos de control y disciplinamiento obrero descrito por Jean- Paul de Gaudemar, su conocida obra *El Orden y la Producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid, Trotta, 1991.



*a ver, a ver la rapidez, a ver los reflejos, a ver todas esas cosas y nos hacían todas esas cosas y, luego, venían señores que llamaban controlistas para cosas del sistema de oficinas y de los de fabricación se metían dentro de la fábrica”.* (E8: Trabajadora de las Oficinas)

Ya en los años sesenta, otro empresario del calzado explicaba que, mucho después de que los Coloma realizaran la medición de tiempos y movimientos, él llamó a un ingeniero para practicarle en su empresa, pero que se encontró con el rechazo de los trabajadores, no querían ser controlados: *“Aquí, en Almansa y en mi casa por supuesto, una de ellas, vino un ingeniero industrial, venían unos cronometradores para poner en marcha un sistema científico de la medición en el tiempo de trabajo. Entonces, ellos en cada, aquí en casa estuvieron dos o tres meses los cronometradores, midieron todas las separaciones, a como... según la parte, ellos cronometraban cuanto tiempo se tardaba en el centímetro del punto, según que trabajo. Ellos tenían una tabla en que cada cosa y yo lo puse en marcha. Con unos tiques. Cada zapato tenía unos tiques con puntos, cada trabajador cuando hacía una obra determinada cogía el tique y se lo quedaba para saber lo que había tardado en esa operación. Con el ánimo de que si se había establecido ‘x’ puntos en una operación y él sacaba menos, la diferencia eso era lo que era incentivo. Eso intenté hacerlo, no pude conseguirlo. Esto lo hice en el guarnecido que era lo que más me preocupaba. Pues todo el mundo ponía inconvenientes en hacerlo. Lo hacían adrede, tardar más para que no les molestara que le dieran un repaso. Y, venía el encargado de esto y decía: ‘¿qué como que no se puede hacer esto? Ya, ya verá’. Se ponía al lado de una muchacha y trabajando normal, normal y salía el calculo. Si. Lo hacían adrede. Y cogió la muchacha y se marchó. Lo hizo en el corte y en el guarnecido. Una o dos se marcharon, que decían ‘que a ella no les controlaba nadie y se marchaban’. ‘Mujer que esto no es controlarte’. ‘De acuerdo, a lo que tu hagas, si tu te das más prisa y haces más de lo que han previsto que debieras hacer: es mejor para ti’. ‘No, no yo no quiero nada de eso’. ‘Lo que tienes que hacer es quitar a la chica’. ‘No, a la chica no voy a quitarla. Si eso hay que hacerlo así... ¿no voy a quitar la fábrica?’ ‘Pues me marcharé’. Pues se marchó. Les molestaban que les controlase y a los obreros también, a todo el mundo les molesta que les controlen y no se dan cuenta de que ese control significaba un mayor dinero para ellos: cuando se hacían un esfuerzo y hacían más, pues ganaban más dinero”.* (E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

Pero este estudio del trabajo realizado por los operarios, permitiría, a su vez, según Viriato Coloma, alcanzar una actividad que procuraría mayor descanso al obrero *“resultará lógico pensar que todo aquello que aligere trabajo, acorte movimientos o merme esfuerzo al obrero, debe influir en la calidad del producto. Todo aquello que sirva para hacer el trabajo más descansadamente, debe contribuir a mejorar la fabricación”*<sup>463</sup>. Cuando se utilizaban carros de seis, doce o más pares, el operario además de realizar su función principal, tenía que dedicar tiempo y esfuerzos a empujar carros. *“Sin embargo con el carro de un par, los zapatos llegan a manos de los operarios casi automáticamente, y, una vez terminados, pasan a la operación siguiente, sin que tengan, en ningún momento, que abandonar sus máquinas; prácticamente, dedican toda su energía a realizar trabajo productivo... Cuando se trabaja con el sistema de transportar hacienda con carros de un par, los zapatos llegan siempre al operario, por el mismo sitio; llegan allí donde se pueden coger y volver a dejar en el menor tiempo posible; donde al hacer los movimientos necesarios, se reduce el esfuerzo al mínimun”*<sup>464</sup>. Para Viriato esto tenía una consecuencia lógica: que el hombre que estaba trabajando en fábrica donde estaba instalado el sistema de transportar hacienda en carros de un par, estaba menos cansado al final de la jornada de trabajo; la fatiga no le abrumaría; y el hecho de no sentirse cansado le predisponía a hacer mejor su trabajo. Uno de los trabajadores de Calzados Coloma veía a Viriato con el objetivo, no sólo de la mejora en la producción de zapatos, en cuanto ahorro de tiempo y calidad, sino, también, el valor que para él tenía el trabajo del obrero y la reducción de la fatiga. *“Aquí, intentaron hacer una nave rápida,..., verás la idea de Viriato Coloma que tenía, porque aquí cada uno de los dueños tenía una misión como se puede decir y este Viriato era un hombre que yo creo que no dormía más pensando sólo en los zapatos y en la manera de fabricar más zapatos mejor hechos y menos trabajo para el obrero, o sea, que produjera uno en el mismo tiempo más zapatos y más descansado”*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida)

b) Si existían menos pares de zapatos en fabricación, se conseguían varios aspectos positivos. En primer lugar la reducción del tiempo de fabricación: *“A título de ejemplo, supongamos una fábrica en la que se produzcan 600 pares diarios, y que, desde el montado al embale se invierten cuatro días. Siendo esto así, tendremos en curso de fabricación, entre estos dos puntos, unos 2.400 pares. Con el sistema de transportar*

<sup>463</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en ...*, ob. cit., p. 13.

<sup>464</sup> Ibidem. p. 13.

*con carros de un par, se requiere solamente un día desde el montado al embale, o sea que habrá, repartidos por estas secciones, unos 600 pares*"<sup>465</sup>. En segundo lugar, se realizaba un mayor control del proceso de fabricación, reduciéndose la cantidad de hacienda defectuosa que pudiera existir entre la operación donde se originaba el desperfecto y el sitio donde se descubría.

c) Aumentaba la inspección natural, siendo varios los operarios que trabajaban a un mismo tiempo, en la misma tarea, la inspección que realizaban los mismos operarios, era puesta en acción rápidamente *"Los hombres que trabajan en fábrica donde se transporta hacienda en carros de un par, están más juntos unos de otros. Parecen soldados en formación, tocándose las espaldas, y, no están separados entre sí como si estuviesen reñidos. Una palabra, en alta voz, dirigida desde el puesto de cada uno de ellos, al hombre que está delante, es lo suficiente para corregir algo que se está realizando de manera deficiente, y que obstaculiza la operación siguiente; existe entre ellos cooperación y armonía; hay esa camaradería de trabajo que toma, para sí, parte de la inspección que corresponde al encargado. Esto, como es natural, no conduce más que a llevar el nivel de calidad"*<sup>466</sup>.

d) Y era muy conveniente para mantener y mejorar la calidad, un método de producción que simplificase la labor del encargado. *"Con este sistema se establece una estrecha franja de zapatos que va de operación a operación. Desaparecen esas naves atestadas de carros; el espacio existente, en todo lo largo de la fábrica, no está obstruido. El encargado puede coger cualquier zapato tan pronto como el operario lo deje en el carro; se puede colocar a su lado para hacerle cualquier advertencia"*<sup>467</sup>.

La cadena "rápida", se instaló independientemente de la producción de las cuatro naves, en el año 1933-34 como una "experiencia" y permaneció allí hasta el cierre de la fábrica.

### **5.3.2.8 Vigilancia y Control de calidad: la oficina de notas.**

En el sistema de organización científica del trabajo, el capataz o el encargado en su caso, continuaba siendo el elemento intermedio entre la dirección y los obreros. Las funciones establecidas en su papel tradicional, puramente represivas, quedaban ampliadas. No sólo debía ser un especialista para su labor, debía ser un buen observador, hábil para

---

<sup>465</sup> Coloma, V.: *Transporte de Hacienda con carros de una par en ...* ob. cit., p. 14.

<sup>466</sup> Ibidem. p. 15.

<sup>467</sup> Ibidem. p. 15.



notar las pequeñas variaciones de método, trabajo y eficiencia y, finalmente un buen maestro para enseñar y adiestrar a los obreros que tenía a sus inmediatas órdenes<sup>468</sup>. La vigilancia y el control se convierten en una cuestión esencial para conseguir el objetivo de la alta calidad. En Calzados Coloma, los encargados estaban distribuidos por secciones, además había un encargado general al que le llegaban todos los partes del día, y otro encargado jefe que residía en la misma fábrica<sup>469</sup>. Incluso la distribución de la fábrica en forma de cruz permitía una mejor vigilancia con el sistema de encargados por secciones, supervisados a su vez por el encargado general<sup>470</sup>. La supervisión en muchas ocasiones consistía en un recorrido por cada una de las operaciones inspeccionando el trabajo que estaban realizando sus hombres. Empezaba su inspección por la última operación, e iba recorriéndolas todas, hasta llegar a la primera. De esta forma, si encontraban algún trabajo defectuoso, lo tenían en cuenta para amonestar al operario cuando pasaban por su lado.

Los encargados de la sección, eran nombrados a partir de la experiencia adquirida con los años. Eran especialistas en cada una de las secciones, donde iban a desarrollar su labor de vigilancia. Se observan, nuevamente, las diferencias de género, que se establecían para nombrar a los encargados o encargadas en función de las distintas secciones en las cuales desempeñaban su trabajo. Un ejemplo lo encontramos en la sección de limpieza, sección compuesta casi en su totalidad por mujeres y donde la

---

<sup>468</sup> Véase Gual Villalbí, Pedro: *Principios y aplicaciones de la Organización...* ob. cit., p. 150. Además, enumeraba las cualidades que según Taylor debía tener un buen capataz: entendimiento, educación, conocimiento especial o técnico, fuerza o destreza, tacto, energía, honestidad, juicio o sentido común y buena salud. Pero, añadía Taylor, sería tan perfecto el hombre que reuniese esas condiciones, que resultaría imposible.

<sup>469</sup> Según el *Reglamento del calzado* de 1946, el encargado general de fabricación. Es el empleado que conociendo perfectamente todas las operaciones que se realizan en las diversas secciones, asume, a las órdenes directas del gerente o empresario, las misiones de distribución del trabajo, disciplina del personal y dirección técnica de la fábrica o el taller, teniendo a sus inmediatas órdenes a los Jefes de Sección. Los jefes de sección, por su parte, venían definidos como: el operario u operaria que, procedente de la categoría de Oficial y a las órdenes inmediatas del Encargado General de fabricación, dirige los trabajos de una sección determinada, correspondiéndole la responsabilidad del trabajo que se realice en la misma, así como la disciplina y dirección del personal a su cargo.

<sup>470</sup> Esta estructura encabezada por un encargado general que supervisa a los encargados por secciones se refleja también en la prensa especializada de la época. Insistiendo en que debe ser el jefe del negocio en persona el que la controle: “Una inspección como es debido la practicará el jefe de negocio en persona, con la colaboración de su alto personal técnico. Pero es indispensable la presencia del encargado general, si lo hubiere, y la del jefe de cada uno de los talleres examinados.”.. “Todo buen director debe conocer por sí mismo, hasta sus mínimos detalles de cómo funciona el taller. Si no tiene la seguridad, personal, de que todo el mundo se halla en su puesto y que las instalaciones rinden lo que deben, se expone a fracasar en su gestión. La fabricación de calzado es mucho más complicado de lo que parece y no se puede olvidar detalle alguno. Así, las inspecciones periódicas es como ponen al descubierto en exceso la realización de tales inspecciones, ya que si dejamos pasar demasiado tiempo entre una y otra, su eficacia puede ser invalidada por algo imprevisto que surja en el intervalo, si este es un camino muy largo”. *La piel y sus industrias*, Junio 1935, Núm. 329, p. 17.

encargada era una mujer de demostrada experiencia: *“Es en cada sección de estás que estábamos había un hombre que era el que iba viendo pues lo mismo estabas trabajando y te salía una cosa mal o no venía bien o lo habías hecho tu mal, y este era el encargado de ver lo que se había hecho mal, motivo por el que se había hecho mal, y de donde había venido... el fallo, para corregirlo. Tenía la obligación de verlo. Aquí, había otro que era especialista cada uno en la sección que estaba... El más especialista que era pues a ese le ponían. Y en la limpieza lo mismo, había una mujer que la decían la maestra que era, en fin, la que sabía más que ninguna, un zapato salía con un pequeño arañazo o tal y ella pronto pues viene de aquí, pues viene de... y en este caso lo arreglaba que no lo notaban. Y estos, eran encargados”*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

También, se describían las funciones del encargado general y como en secciones donde el trabajo era desempeñado por mujeres en su totalidad, sin embargo, el encargado era un hombre: *“Había uno que era el encargado general. Había cuatro abajo, arriba en cada sección en la sección del guarnecido había otro, en la sección del corte otra, en la fragua había uno, en la carpintería había otro, en cada sección había una persona que era... y en el encargado general que este si era el encargado de todo. Entonces, todos estos tenían que darle cuenta. En todas las secciones había uno que tenían que darle las cuentas a él”*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

Las relaciones del encargado con los trabajadores estaban marcadas por una gran rigidez, incluso se les tenía temor en algunas ocasiones *“Lo que si había una rigidez muy grande que no es lo que es la que hay ahora. Yo me acuerdo que tenía un encargado y lo teníamos... bueno, pasaba un encargado por cualquier sitio y, bueno, nosotros siendo unos chiquillos no poníamos colorados y... nos daba miedo no es está... entonces era miedo no es esa situación que vemos ahora. Entonces, en aquellos tiempos había una diferencia muy grande entre patrono y obrero, aquello no me gustaba a mi, me gusta más lo que hay ahora. Pero, entonces, había una rigidez que no era normal. Me acuerdo, que había un encargado general, había un encargado general y después en cada sección un encargado. Había muchos encargados”*. (E10: Mecánico).

Este mismo informante recuerda, además, algunos de los encargados y sus responsabilidades. Los encargados generales eran dos Juan Sáez y Jesús Sáez. Este último vivía en la Fábrica. *“Si, se empezaba por el encargado de sección que se llamaba. En cada sección, incluso en mecánica, tenía una sección. Entonces, en los demás sitios también había un encargado de montado, encargado de (fichaje), un*

*encargado de cosido, un encargado de terminación, de la limpieza, un encargado del almacén, encargado de corte, un encargado de guarnecido, había sus 20 ó 25 encargados, en cada sección había uno. Y digo esto, porque además de esto, había por encima de todos estos encargados de sección había un encargado que era un encargado general de la fábrica y había otro encargado que se llamaba un tal Juan Sáez y había otro que se llamaba Juan, primo de que se llamaba Juan uno Juan Sáez y otro Jesús Sáez. Y, el Jesús este era el que vivía allí en la fábrica, este señor vivía en la fábrica, sus hijos vivían allí dentro, tenía 2 ó 3, 3 hijos. E incluso, estos hombres eran incluso más que ahora cualquier patrón de cualquier fábrica, había un respeto y un miedo porque no era respeto era miedo lo que se tenía y pasaran por donde pasaran pues bueno... Y, me acuerdo, que este Juan Sáez, este señor que estaba por debajo del otro de Jesús Sáez, como eran los dos principales que no eran dueños porque por encima de ellos estaban los dueños". (E10: Mecánico)*

*a.- El corazón de la fábrica: la oficina de notas<sup>471</sup>.*

A lo largo de este capítulo, además de conocer la organización del trabajo a través de la reconstrucción del proceso de trabajo en la fábrica de Calzados Coloma, hemos podido vislumbrar toda una estructura destinada al control del trabajo de los obreros para alcanzar una mejora en la productividad de la empresa. El corazón que bombeaba el intercambio de comunicación entre la dirección y la producción era: la oficina de notas. Esta oficina tiene especial importancia en el proceso de organización del trabajo, se encontraba en la parte baja cerca de las naves. Aquí llegaban las órdenes y por medio de un sistema de notas se enviaban a las diferentes secciones de la fábrica para la realización del trabajo. Disponían de unas fichas para cada trabajador y otra para cada una de las máquinas, así se mantenía un seguimiento estricto de las máquinas y de los hombres y mujeres que trabajaban en la fábrica: *"Y dentro, había otra oficina que era la oficina de las notas. Pero, que decían esto es de la oficina de las notas, lleva esto a la oficina*

---

<sup>471</sup> Así describía Paul Devinat el paralelo de la oficina de notas en la empresa Bata: *"Un servicio especial, el "servicio central", tiene por misión vigila para que nada pueda paralizar la ejecución del plan de producción Un retraso tiene demasiadas consecuencias en el engranaje casi automático de la producción en masa para que se le pueda tolerar. La acción del servicio de distribución se ejerce gracias a dos juegos de ficha y de bonos de pedidos. Este servicio se asegura de que las primeras materias se suministran al taller en tiempo oportuno, que la producción se emprende el día señalado y que se entrega el producto en el término previsto. En caso de retraso en la entrega, este servicio es el que investiga las responsabilidades". Las condiciones de trabajo en una empresa ... ob. cit., pp. 129-132. Para una mayor información sobre los sistemas de control en la empresa checoslovaca Bata, puede consultarse el Apéndice Documental, realizado a tal efecto.*

*de las notas. Porque allí en esa oficina, yo creo que hacían las cosas para luego pasarla a fabricación. Como la tarea de hoy, los oficiales recibían la nota. Los zapatos estos llevan esto, esto y esto, los zapatos llevan esto lo otro, lo otro... Aquello al final se convirtió en una cosa curiosa...*” (E8: Trabajadora de las Oficinas).

Una de las cuestiones planteadas en el capítulo tercero, era la importancia de la educación, representada en Calzados Coloma por la escuela de Don Justo Más, este aprendizaje basado inicialmente, en las cuestiones relacionadas con leer y escribir, cobra más sentido en esta etapa de desarrollo de la producción fabril. Cada trabajador debía entender las órdenes que se enviaban desde la oficina de notas y devolver en el circuito la información correspondiente, relativa al trabajo realizado a lo largo de cada jornada de trabajo: *“Si. Tenían que ir para aprender para firmar porque allí no era con el dedo, allí tenían que firmar con el puño y letra, no es que sacaran carreras ni te... pero saber lo mínimo, saber coger una nota y decir: lleva piso de suela, lleva esto o lo otro, que sepa el aprendiz lo que poner. Que no tengas que llegar a uno y decir: ‘Aquí que dice’. Tenían que aprender y en la cosa de aprender pues lo que más costaba entonces, lo que más costaba entonces era el corte, el corte allí en casa de Coloma...”*. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida). En estas fichas se reflejaban todos los incidentes del día y la producción realizada.

Si nos paramos a analizar los sistemas de remuneración, junto con los sueldos que se encontraban por encima de la media de muchas empresas de calzado de la época, nos encontramos con la implantación de un sistema de primas<sup>472</sup>. La más llamativa, y a la que todos los trabajadores aluden, es al sistema de pietaje, es decir, aquel por el que se llevaba un control a las cortadoras, sobre el índice de desperdicio de las pieles. Y que ya hemos analizado en este mismo capítulo.

Pero no podemos olvidar, el procedimiento de medición a través de las fichas de las máquinas y que hemos mencionado, de forma breve, anteriormente. Estas fichas indicaban el número de la máquina, con la descripción de la misma y la indicación de la

---

<sup>472</sup> Layret Foix, Antidio: “Organización de una oficina para el cálculo de los tiempos de fabricación” en la *Revista de Ingeniería industrial Economía Industrial*, se publica el primer artículo sobre este tema en el nº 17 de Octubre de 1931, p. 331-335 y posteriormente en Layret, A.: “Organización de una Oficina para el cálculo de los tiempos de fabricación”. *Revista de Organización Científica del Trabajo*, Vol. 2, 14 de Diciembre de 1931, pp. 506- 514. A lo largo de cinco artículos, se explica en esta Memoria, el funcionamiento y los problemas que se presentaron en la organización de tiempos de una oficina para el cálculo de tiempos de fabricación. Se refiere, específicamente, a la introducción de este sistema de organización científica en los talleres de San Andrés de “La Maquinista Terrestre y Marítima”. Layret aboga en este artículo por la implantación de un sistema de organización del trabajo a primas, si este se realiza de un modo científico.

forma en la que se ejecutaba el trabajo. De esta manera, el encargado, realizaba más rápidamente su tarea del seguimiento del trabajo. La ficha indicaba igualmente, las reparaciones hechas sobre la máquina, si se habían producido, y el coste de las mismas. El encargado de esta forma, gracias a este último informe, sabía las máquinas que eran repasadas a menudo, y aquellas cuya reparación era costosa. La ficha llevaba también el nombre de la casa proveedora de las máquinas, así como el de los operarios. Si del examen de la ficha, se infería que una máquina había sido sometida a varias reparaciones, se pedían cuentas al constructor. Si el agente de esta culpaba al operario, se sustituía este por otro. Si entonces la máquina funcionaba sin tropiezos, la falta se le atribuía al operario precedente. Si la máquina continuaba fallando, la falta incumbía al constructor.”*Si una máquina se revela como de producción escasa, se pone otro individuo en ella y el anterior se traslada a otra máquina. El trabajo de los dos operarios se registra nuevamente. Si la máquina continúa produciendo débilmente, la falta es evidentemente imputable al mecanismo, pero sí la producción aparece acelerada, entonces es el operario el causante de la producción deficiente*”<sup>473</sup>.

Se llevaba un control sobre el comportamiento del obrero a través de unas fichas en las que se especificaba las acciones positivas y negativas, al final del año se llevaba a cabo una reunión para tratar estos asuntos: “*Y allí, en la dirección venían que está muy bien hecho y que hoy en día en algunas fábricas lo hacen, yo también lo hago de hecho, una ficha del obrero con las cosas que hace buena, con las cosas que hace malas, lo van apuntando y luego pues a final de año pues se hacen unas reuniones... yo lo hago así. Y, había gente que igual (...) y cuando hacíamos una cosa si era buena la apuntaban igual que si era mala.*” (E10: Mecánico). Además, se llevaba un control del trabajo realizado<sup>474</sup>. En la siguiente imagen se puede observar una de las fichas utilizadas para el control estadístico de calidad en Calzados Coloma. En este caso, se trata de una ficha que corresponde a la sección de guarnecido, a la operación 304. Aparece, en la columna de la izquierda, el número correspondiente a las operarias que realizan esta tarea y las marcas al final de la cuadrícula significan que no ha habido ninguna incidencia, en los días que encabezan las demás columnas.

<sup>473</sup> *La piel y sus industrias*. Febrero 1931, nº 267, p. 25.

<sup>474</sup> Así explicaba el procedimiento Antonio Milán Payá, se realizaba un seguimiento diario, que se reflejaban en las Hojas de Trabajo: “*dichas hojas se entregaban a cada sección, todos los días una hora antes de terminar el trabajo del día. Lo que se haga durante esa hora, se marca ya en la hoja del día siguiente. Cada Jefe de Sección acudirá todas las tardes una hora antes de terminar el trabajo, a la taquilla que comunica la sala de de fabricación con Contabilidad Industrial. Allí entrega ya rellenada la Hoja de Trabajo del día y recoge la del día siguiente*”. *Plan de Organización de una Fábrica ... ob. cit p. 8, Lección 7*

### Ficha de control estadístico de datos en Calzados Coloma.

CONTROL ESTADISTICO DE CALIDAD CALZADOS COLOMA, S. A.													HOJA DE DATOS													Sección 9 Grupo n.º 2 Hoja n.º													Operación n.º 304 Gráfico n.º																					
Ope- raria n.º	36												37												38												39												30											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
258																																																												
231																																																												

Documentación facilitada por Álvaro González.

#### 5.3.2.9 La administración: el trabajo en las oficinas.

El espacio de trabajo en las oficinas, según una de las entrevistadas, recordaba a las oficinas americanas, no sólo por el espacio con altos techos y por la distribución. También, por los sistemas “modernos” utilizados en ellas, como la máquina de calcular o las máquinas para dispensar agua: “...Donde estamos, aquí, pues aquí, aquí, todo esto, aquí estaba el bar, aquí estaba la oficina que era grande porque ya te digo que con todo la gente que estábamos trabajando que cada uno teníamos nuestra mesa, cada uno teníamos nuestra mesa y que allí cada uno con lo suyo y las máquinas de escribir también estaban allí y en este bloque estaban el gerente, aquí en esta parte primera era lo de la maestra que tenía allí muestrario, una vitrinas por todo lo alto con su bar que cuando venían los clientes allí los invitábamos y, entonces, había para beber agua que entonces claro yo ‘madre mía que moderno’, una máquina de esas que tienen los vasos de usas y tirar y le das a un eso y te salía el vaso con el agua. Muy americano, muy americano. Y la máquina de calcular, dije yo ‘¡Ay! que ver, que invento’. Luego, me da una risa cuando me acuerdo, digo ‘que invento’ era una máquina de calcular de esas manuales que multiplicaba, sumaba y dividía”. (E8: Trabajadora de las Oficinas).

Así recuerda su trabajo con las facturas y la correspondencia, una empleada de las oficinas de la empresa Coloma. El control que se exigía en la fábrica en el proceso de producción, tenía correspondencia directa con la exigencia que se realizaba en las oficinas. Esta era muy alta, como se puede comprobar a continuación. “Yo mi cometido

*eran las facturas y la correspondencia. Las facturas me daban unas hojas que venían de la fábrica, las pasaban a otro señor porque allí era todo muy... estructurado, allí cada uno tenía lo suyo, no se podía decir ‘¿tu me ayudas?’ no, no. Bueno, una falta no, una raspadura en una carta... allí no se admitía. Llamaba el gerente porque cada uno teníamos un timbre, el jefe de venta tenía uno, los que escribíamos a máquina teníamos uno, uno corto, dos cortos, uno largo, tres largos y, claro, según el tiempo que tocaban así llamaban. Y cuando no... está. Pues, a lo mejor, en una que yo digo (‘a que es lo que he aprendido) a borrar’, pues decían pues ‘no dejes en ningún sitio...’. Es que, es que oye, si borrabas una letra y veías que habían borrado, no se tenía que pasar. Te llamaban, ‘escriba esta carta otra vez o sino esa carta de aquí no sale’. Además, que era una cosa... si, si, si. Las cartas el margen este, aquí el margen igual y si estropeabas una carta la tirabas y, pero, las cartas tenían que ser perfectas. El margen aquí, el margen aquí pero que no salieran mucho de aquí. Tenías que calcular, o sea que... Allí no te escatimaban: si la carta no te sale bonita, otra carta. Y las facturas y todo eso, te las repasaban, yo las hacía pero otro las repasaba, el otro las cerraba y las volvían a mirar. Y las cartas las miraban uno y las miraba otro y espérate ¡madre mía! Allí, tenía que salir todo a la perfección, todo a la perfección. Y no es falta de modestia pero cuando ya me (echaron) y yo fui a butano, pues claro, los que en la oficina de butano que la tenía mi cuñado, con otro, y luego decía: ‘¡Mamá! pues es que (...) en la fábrica de Coloma, pues menuda... pues ya lleváis...?’ O sea, que luego me habré estropeado pero es que allí es que tenías que ser la perfección en todo. Allí no se admitía el decir una cosa más alta que otra, ni...”<sup>475</sup>. (E8: Trabajadora de las Oficinas)*

Con unidad dependiente de las oficinas se encontraba el departamento comercial. Los viajantes cumplían una misión fundamental: transportaban y enseñaban el muestrario a aquellos posibles puntos de venta al detall. Debían estar en constante coordinación con la sección de patrones, con el patronista, porque a los viajantes se les entregaban las muestras que iban a ser ofrecidas a los clientes. Con el fin de que el cliente pudiera ver la piel, las hormas, el tipo de fabricación, etc y todos aquellos detalles que sólo se podían apreciar, cuando se veía directamente el producto terminado<sup>476</sup>: “Porque ten en cuenta una cosa,

<sup>475</sup> En el Anexo Documental se puede ver una factura realizada en las oficinas fechada en 1936.

<sup>476</sup> Sobre como debían trabajar en coordinación patronistas y viajantes planteaba Antonio Milán Payá *Plan de Organización de una Fábrica ... ob. cit., p. 6, Lección 5*: “Con las muestras de trabajo que realiza la fábrica y con una buena selección de fotografías que reproduzcan la totalidad de los modelos que componen nuestro muestrario, el cliente tendrá dónde elegir para pasarnos su pedido. En este caso como es natural, no vale la pena hacer los patrones de aquellos modelos que vamos a fotografiar. Bastará con servirnos para ello de los pares sueltos que habíamos hecho para ensayar los modelos. Nos

*en aquellos tiempos cualquier viajante de la fábrica de Coloma podía vender zapatos estando acostado en su casa. Bastaba con llegar a un sitio y decir: ‘Ahí, están las muestras son de la fábrica de calzados Coloma de Almansa’ Te van a decir ‘pues si que tengo necesidad, apúnteme esto, esto y esto’, ni sacar modelos. O sea, que era suficiente garantía para vender zapatos, la marca nada más”. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida). El control del trabajo se realizaba para cualquier departamento que trabajara dentro o fuera de la fábrica. Así, llevaban un seguimiento exhaustivo de las rutas que cada uno de los viajantes realizaban, teniéndolos localizados en cada momento, Además se cuidaba mucho el lugar donde iban a estar alojados, podríamos decir casi como una imagen de empresa: “Luego es que tenían un control tremendo tanto en la fábrica como en los viajantes. Porque mi madre me decía sube y que te diga Paco Megia donde va estar papá, que le escribamos. Entonces había allí un mapa muy grande con el fondo de corcho y cada viajante tenía una aguja con un color. Mi padre tenía uno verde. Iba Paco Megia y decía: “tu padre hoy va a estar en tal sitio, escríbele a Valladolid”. Yo bajaba: “Me ha dicho Don Paco que le escribamos a Valladolid” Mi padre no podía ir a tal hotel que tenía que ir al mejor hotel que ya la Casa Coloma le había dicho: “usted en Valladolid en tal sitio””. (E12: Viajante de la empresa). A través de unas tarjetas, que se enviaban previamente, se avisaba a los clientes de la llegada de los viajantes<sup>477</sup>.*

---

*limitaremos pues, a hacer los patrones de aquello modelos que vamos a fabricar realmente como muestras que entregaremos a los viajantes”.*

<sup>477</sup> Una muestra de estas tarjetas aparece en el Anexo Documental.





**Imagen de la destruccion de la fábrica en 1973**



Fuente: Pedro Antonio Esteban Arocas.

## **PARTE CUARTA.**



## Capítulo 6. El final de un ciclo y sus consecuencias.

La Guerra Civil supuso un freno al desarrollo de la industria, el cierre de los mercados y la gran caída de la demanda, suplida, sólo en parte, en el sector del cazado por la fabricación de botas para el ejército. Calzados Coloma, destinaba su producción al ejército republicano, bajo los contratos previos establecidos con el gobierno español.

El primer gobierno franquista se constituye en 1938, y a partir de ese momento se comienza a planificar un nuevo orden social y económico. En este año se establecen dos normas de especial relevancia. La primera es la *Ley de Comisiones Reguladoras de la Producción de 18 de julio de 1938*, por la que se regulaban los problemas de producción y distribución de las materias primas. La otra norma, el *Decreto para la implantación de Nuevas Industrias del 20 de agosto de 1938*, por el que sometía cualquier ampliación, traslado o cambio de denominación social de las empresas a la autorización previa del Ministerio de Industria y Comercio. Según Julio Fernández<sup>478</sup>, la importancia de estas dos normas se encuentra en la continuación del proteccionismo e intervencionismo estatal que queda patente en el *Decreto de Desmovilización de Talleres y Fábricas de Propiedad Privada, de 1 de Abril de 1939*, una vez terminada la guerra. Para García Delgado<sup>479</sup>, el modelo de organización económica del primer franquismo tiene como piedras angulares dos conceptos: la autarquía y el intervencionismo<sup>480</sup>. Esto, sumado al mercado negro, tiene como consecuencia problemas relacionados con la reducción de las materias primas, así como de la energía y del utillaje. Esta rigidez en los elementos básicos, esenciales para la producción, afectan de forma muy negativa a la productividad de las empresas en el panorama nacional. Todo esto limitó el desarrollo económico español durante la posguerra, en un periodo en el que el nivel de eficiencia de las empresas se medía por su cercanía al poder y los cupos y licencias que podían conseguir. Esto facilitó la ascensión de algunos

---

<sup>478</sup> Una brillante investigación sobre la industrialización en la etapa franquista es la realizada por Julio Fernández Gómez: *Buscando el pan del trabajo. Sobre la industrialización franquista y sus costes sociales Villaverde (Madrid) 1940-1965*. Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila, pp. 31-33.

<sup>479</sup> Sobre desarrollo económico en el franquismo ver García Delgado, J.L.: “La industrialización y el desarrollo económico de España durante el Franquismo”, en Jordi Nadal, Albert Carreras y Carles Sudrià eds. *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*. Barcelona, Ariel, 1987.

<sup>480</sup> El análisis de la elección voluntaria del camino hacia la autarquía, se puede encontrar en Fernández Gómez, J.: *Buscando el Pan...* ob. cit., donde realiza un seguimiento de los diferentes autores que han llevado a cabo un estudio exhaustivo de estos elementos básicos en la configuración de la organización social y económica del franquismo. Entre ellos, Velasco Murviedro, C.: “El pensamiento agrario y la apuesta industrializadora en la España de los cuarenta” en *Agricultura y sociedad*, Nº 23, 1982, pp. 233-273, analiza el pensamiento generado en el país en torno a la autarquía y su proyección en los años cuarenta, incidiendo en que la política autárquica abarcó todo un conjunto de finalidades políticas, militares, culturales y raciales.

empresarios y produjo la caída de otros<sup>481</sup>. Todo esto afecta de forma evidente a la empresa de Calzados Coloma, tal y como veremos a continuación.

La posguerra, plantea dificultades acuciantes a los productores de calzado para la normalización de las actividades; principalmente de los derivados de los problemas en el abastecimiento de materias primas y de la contracción de la demanda. Además de la disminución del mercado, la reglamentación franquista marca una rigidez muy importante. Esto lleva a modificar la estructura de las empresas y de las grandes fábricas, como la que hemos analizado en esta investigación, se pasa a la descomposición de las mismas en empresas pequeñas y con mucho trabajo clandestino. Bernabé Maestre definía las características de la industria zapatera durante los años de posguerra de la siguiente manera: *“Durante la posguerra, esta estructura (la fabricación con tecnología americana, de grandes series de calzado de tipo corriente) se hundió y fue sustituida por una nube de pequeñas empresas, con elevadísimos porcentajes de trabajo clandestino. Una serie de factores influyeron en esta evolución: en primer lugar, la crisis que introdujo una reversión del proceso de sustitución del calzado por la alpargata y por consiguiente una disminución del mercado. En segundo lugar, la reglamentación franquista, rígida y demagógica. Como consecuencia, las empresas legales disponían de una serie de privilegios (acceso a los repartos de materias primas), pero también unos costes mayores. Estos mayores costes derivan en parte de los efectos de la nueva legislación, e indirectamente de que el fijar las plantillas se convirtieron una parte importante de los gastos variables de las empresas en gastos fijos, lo cual era un grave inconveniente en un momento de demanda segura. A éstos se añadían las dificultades en el suministro de energía, en la importancia de la maquinaria para la renovación de equipos, e incluso en la reparación de las ya puestas en funcionamiento”*<sup>482</sup>.

La empresa Coloma, al finalizar la guerra, comenzó a sentir también los grandes cambios que estaban convulsionando el país. La situación económica de la empresa, en esos primeros años de posguerra, no era todavía delicada. El capital social de Calzados Coloma en abril de 1939 es de 3.000.000 de pesetas, representado por 6.000 acciones al portador de 500 pesetas cada una. En ese momento estaban suscritas 5.491, repartidas entre 51 miembros. La familia Coloma encabezaba la lista con el número mayor de acciones y pero también se encontraban personas vinculadas con la empresa, como Juan Sáez y Jesús

---

<sup>481</sup> Fernández Gómez, J.: *Buscando el Pan...* ob. cit p. 36 y Clavera, J y otros: *Capitalismo español: de la autarquía a la estabilización 1939-1959*, Madrid, Edicusa, 2 tomos, 1973, p.117.

<sup>482</sup> Bernabé Maestre, J.M.: Art. cit. *Alborada* nº 30, 1984, pp 65-66.

Sáez, y la Cooperativa Obrera Coloma, (con una menor participación había personas destacadas en el mundo del calzado o con alguna relación con la industria de curtidos o empresas auxiliares, entre ellas Aguado Hermanos de Elda<sup>483</sup> o varios empresarios curtidores de Igualada.

### **6.1. La represión también alcanza a la familia Coloma.**

Pero, además de la situación de posguerra, que se materializó en una situación financiera muy adversa<sup>484</sup>, como una de las causas fundamentales del cierre de la empresa, nos encontramos con una segunda, apuntada en todas las entrevistas realizadas. Esta causa de peso se refiere a las vinculaciones políticas de la familia, concretamente con la masonería, motivo por el cual, esta familia de industriales sufrió una persecución encubierta. En este punto, conviene recordar algunas informaciones, como la creación en 1880 de la logia almanseña conocida como "Rosa Nº 171", que estaba constituida por 43 miembros. Entre los comerciantes e industriales aparecían el nombre de Antonio Coloma Gil, padre de toda esta dinastía de artesanos e industriales, y además aparece el nombre de su hijo, Francisco Coloma Sáez y el del nieto Aniceto Coloma Martínez. En 1884 la Rosa fue disuelta por irregularidades administrativas y ya no se volvió a constituir una logia masónica hasta los años treinta del siguiente siglo<sup>485</sup>. La logia Paz y Amor nº 9 del grande Oriente Español, de Almansa, fue la logia más importante de la provincia de Albacete. En el año 1933, pertenecían a la logia Cesar Coloma, Rodolfo Coloma y Viriato Coloma<sup>486</sup>,

---

<sup>483</sup> Documentos internos de la empresa cedidos por la familia Coloma, en este caso, gracias a Amelia Coloma, hija de Mario Coloma. Entre la documentación facilitada por ella, encontramos más piezas de este puzzle que consiste la recomposición de la historia de Calzados Coloma. Documentos relativos a la contabilidad de la empresa en esos últimos años, patrones de los diferentes modelos de zapatos que se fabricaban entonces y realizados por Rodolfo Coloma o fotografías de los zapatos ya terminados. Además se encuentra mucha información relativa al cierre de la empresa, donde figuran las Actas de las Juntas de Accionistas, en las cuales se toman las decisiones más importantes que determinan el final de la empresa.

<sup>484</sup> Esta situación se analiza en el siguiente punto.

<sup>485</sup> Gómez Cortés, Jesús : "La masonería en Almansa...ob cit.

<sup>486</sup> En el *Informe sobre la masonería en Almansa realizado en 1940*, se decía concretamente: "*Fue introducida la masonería en esta Ciudad por Don Aniceto Coloma. Fundador y Socio de la Fábrica de Calzados Hijos de Francisco Coloma, hoy Calzados Coloma S.A., fallecido antes de la República, el cual en sus frecuentes viajes al extranjero, se iniciaría tal vez en Inglaterra, y el a su vez contagió dichas ideas en primer lugar a su esposa, hijos e hijas, a amistades íntimas y a personas de su mayor confianza dentro de la fábrica referida. Las únicas manifestaciones o, mejor dicho, lo único que públicamente se sabía con respecto a la masonería antes del año 1923, era que el señor de referencia, en unión de sus hijos Cesar, Rodolfo, Viriato, hijas Aida, Dora y Alicia, de su esposa Doña Herminia y de un grupo íntimo de esta familia, hacía diariamente sus prácticas espiritistas y se manifestaban como enemigos de la Iglesia Católica, no extrañando en Almansa, no ver a ninguno de ellos en la Iglesia. Los mayores animadores y propagandistas de estas prácticas masónicas fueron la familia indicada, y de ella los hijos César, Rodolfo y Viriato, pero siempre de una forma discreta, hasta que en el año 1929, en ocasión de venir unos padres misioneros a esta ciudad, la logia masónica intervino, valiéndose como figura destacada e influyente dentro de las izquierdas de Rodolfo Coloma, el cual en unión y al frente de un*

miembros a su vez, del Partido Republicano Radical Socialista<sup>487</sup>. Todas estas vinculaciones políticas, pueden hacer pensar fácilmente, que, aunque ricos e influyentes industriales, tuvieran bastantes dificultades en la Dictadura de Franco.

Según una entrevista realizada en televisión a Jesús Gómez, la causa del cierre se produce fundamentalmente por cuestiones políticas. Así se lo expresaba Jesús Gómez: *“El cierre de la empresa inducido desde el Gobierno, en las jornadas de Mayo del 97, familiares directos de la familia llegaron a transmitir el testimonio de otro familiar ya fallecido, en boca del Gobernador Civil: “Contra usted no tengo nada, le decían a Viriato Coloma, pero es que tengo órdenes de la superioridad de cargarme la empresa”. Las razones: la trayectoria totalmente clara de una familia o de varios miembros de la familia que apostaba por el republicanismo como una vía hacia la democracia. Concretamente, Rodolfo y Viriato fueron unos militantes muy significativos dentro del Partido Republicano Radical Socialista. Además tanto Rodolfo como Viriato, y creo que César, pertenecían a la logia masónica que se había establecido durante aquellos años en Almansa. Los trabajadores de la empresa de los años 80, nos decían, como algunos de los políticos significativos que antes de la República, venían a Elda y las reuniones que se mantenían con Viriato y Rodolfo Coloma y demás, y entre ellos se encontraba Marcelino Domingo, que terminaría siendo Ministro de Instrucción Pública, Gordon Ordas, que sería en plena República embajador en Mejico, y recuérdese que Méjico era un país de muy estrecha colaboración con la República sobre todo en tiempos de guerra. Eran puestos de mucha responsabilidad. Rodolfo con su coche participó en la conspiración, en la que también participó Martí Jara, que era a su vez íntimo amigo, pero íntimo amigo de Azaña, es decir, estamos hablando de industriales almanseños que están muy comprometidos con la causa republicana triunfa en España. Y claro todo eso era público y manifiesto y un régimen como el que sale después de la guerra civil no lo perdona”* (E6: Historiador)<sup>488</sup>.

---

grupo numeroso de izquierdistas, amotinaron al pueblo, asaltando la Iglesia Parroquial y obligando a los padres jesuitas misioneros a salir ocultos por la carretera de la ciudad para poder salvar sus vidas” Archivo Histórico Provincial de Albacete, Sección sindical, caja 72.

<sup>487</sup> Requena Gallego, M.: *Partidos, elecciones y élite política en la provincia de Albacete 1931-1933*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1991.

<sup>488</sup> Entrevista realizada para la Televisión Local de Almansa el día 1-02-2000.

Previamente el gobierno franquista comienza a retirar la concesión de la bota militar a Calzados Coloma, favoreciendo a Calzados Segarra<sup>489</sup> en Val D'Uxo<sup>490</sup>. Esto va a suponer un duro golpe para la empresa, que intentó reorientar la producción: *“Por eso lo que yo te digo que la cosa de los Coloma, terminó la guerra, termino de hacer el zapato para el ejercito, tanto para el ejercito de fuera como para el de dentro y entonces fue cuando surgió Segarra, y Segarra se dedico a hacer el zapato para todo el ejercito.”* (E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

Uno de los mecánicos de la empresa describía así aquellos momentos, resaltando que una de las posibles razones podría ser la presión a las que se le sometió a los Coloma debido a las cuestiones políticas: *“Efectivamente, los mejores años de mi vida los pase allí, eso es verdad, o sea, como será aquello. Como me gustaba la mecánica y había buenos mecánicos, y me trataban bien, eso es la pura verdad y... el rato que pase... o sea, el tiempo que estuve allí hasta que me fui al servicio militar y fracaso... Entonces, fue cuando fracasó la fábrica de los Colomas aquellos tiempos en que yo me fui al servicio militar, ya no se trabajaba. Ya hubo unos 4 ó 5 meses que íbamos pero no trabajábamos. Estábamos viendo si se podía hablar o no se podía hablar, así daba dinero el gobierno para poder arrancar porque se debía una deuda, no era una deuda grande, ahora que recuerdo. En aquellos tiempos. Pero, parece ser que el gobierno por la cosa política porque parece ser que los Colomas eran masones o no sé lo que eran decían y, entonces, aquel gobierno no veía bien la política que llevaban ellos y no les apoyaron. En otros sitios apoyaron pero a ellos no”.* (E10: Mecánico)

En 1940, Viriato, Rodolfo, César y Jesús Sáez Cuenca<sup>491</sup> fueron detenidos por orden de la Audiencia de Albacete y posteriormente juzgados por el Tribunal Especial para la represión de la Masonería y el Comunismo. Concretamente, en la declaración-retractación, que se vio obligado a jurar ante dicho Tribunal, afirmaba que, en el mes de Diciembre de 1929, ingresó en la masonería en la logia Amor nº 9 de Elda, para luego formar parte de la constituida en Almansa. Alcanzó el grado de tercero y tenía como nombre simbólico: Darwin. Cuando se inauguró la logia de Paz y Amor nº 9 de

---

<sup>489</sup> Entrevista realizada a Bernabé Maestre. Para un estudio detallado sobre la historia de la empresa y de la familia Segarra ver Peña Rambla: *Història de l'empresa Segarra*. Col.lecció Universitaria, Castellón, 1998.

<sup>490</sup> Según Peña Rambla, la figura de Franco es ensalzada sistemáticamente por los miembros de la familia Segarra. Silvestre Segarra se expresaba de la siguiente manera *“Sólo hay un camino a seguir... el que traza Franco, única verdad inconvertible”...* *“Lo que mande Franco, cuando lo mande y como lo mande”...* *“Una sola consigna: cumplir a rajatabla sin excusa ni pretexto, las órdenes de Franco”*. Peña Rambla: *Història de l'empresa Segarra*, ob.cit., p. 181.

<sup>491</sup> Jesús Sáez, como ya hemos visto en el capítulo quinto, era el encargado general de la fábrica.



Almansa, acudieron muchos masones a esta localidad, entre ellos Diego Martínez Barrios y Marcelino Domingo, que ostentaban el grado treinta y tres. Reconocía, que había desempeñado los cargos de primer y segundo vigilante, y exponía las razones por las cuales había ingresado en la masonería: *“Porque de la lectura de sus rituales y propaganda se desprendía: que la masonería era un movimiento del espíritu, dentro del cual tenían cabida todas las tendencias y convicciones favorables al mejoramiento moral y material del género humano; que la masonería no se hacía organo de ninguna tendencia política o social determinada, sino que su misión era la de estudiar desinteresada y desapasionadamente todos los problemas que conciernen a la vida de la humanidad para hacerla más fraternal; que no recomendaba ni combatía ninguna convicción religiosa, exigía de sus adeptos el reconocimiento de la existencia de Dios, pero respetaba el medio que cada cual adoptase para rendirle culto; que los deberes de los masones se resumía: en venerar a Dios, en observar una conducta de estricta moralidad, en abstenerse de odios y rivalidades, en defender siempre los principios de equidad y justicia, en buscar la verdad, ser siempre tolerantes, propugnar por que la paz y la fraternidad reinen entre los hombres y practicar la caridad; y que para gozar de los derechos de masón, era necesario, entre otras cosas, ser fiel al honor, a su patria y a las leyes generales del país”*<sup>492</sup>. En la citada declaración, afirmaba que dejó de pertenecer a la secta a principios del año 1934, con motivo de los desengaños sufridos, y porque se convenció de que la realidad no respondía en eficacia a la propaganda que para su ingreso se le había hecho

Declaraciones similares fueron presentadas por los demás encarcelados: Rodolfo y Jesús Sáez<sup>493</sup>. Viriato, posteriormente, fue recluido en la prisión de Porlier. Se le concedió la libertad provisional el 30 de Enero de 1943, hasta que se dictara sentencia contra él. Ésta llegó el 14 de Mayo de 1943, expedida por el Tribunal para la represión de la Masonería y el Comunismo, donde se condenaba a Viriato Coloma como autor de un delito consumado de Masonería a la pena de doce años y un día de reclusión menor y accesorias de inhabilitación absoluta perpetua para el ejercicio de cualquier cargo del Estado, Corporaciones públicas y oficiales, entidades subvencionadas, empresas concesionarias, Gerencias y Consejos de Administración de empresas privadas, así

---

<sup>492</sup> Documentos cedidos por María Elena Coloma, solicitados por ella al Archivo General de la Guerra Civil Española de Salamanca, donde figura el proceso llevado a cabo contra su padre Viriato Coloma, por sus ideas y su pertenencia a la Masonería.

<sup>493</sup> Así consta en el documento del Gobierno Civil de Albacete, en el que se detallan las declaraciones-retracciones presentadas en Albacete el 17 de Mayo de 1940. No consta en el listado la de César Coloma.

como cargos de confianza, mando y dirección de las mismas, separándole definitivamente de los aludidos cargos<sup>494</sup>.

El 27 de Mayo de 1943, mientras se encontraba recluido en la prisión provincial de Madrid, presentó una súplica al Consejo de Ministros, solicitando la revocación de la sentencia. El recurso constaba, además de una declaración manuscrita y firmada por Viriato, de una serie de documentos destinados a su defensa. Entre ellos: la abjuración y retractación formuladas ante la Autoridad Eclesiástica de la Diócesis de Madrid-Alcalá, además de la realizada previamente ante el párroco de Almansa; informaciones sobre el Centro Masónico de Almansa; documento acreditativo de que durante la época roja o marxista fue desposeído de sus derechos en unión de sus hermanos sobre la propiedad de la fábrica de Calzados Coloma de Almansa, quedando reducido a la categoría de un obrero con salario de diez pesetas diarias.

Posteriormente se presentaron una serie de documentos que se adjuntaron al recurso presentado. Uno de ellos firmado por vecinos de Almansa, pertenecientes a diferentes clases sociales y representantes de diferentes actividades locales, además de al Clero parroquial, a las congregaciones y hermandades religiosas, avaladas a su vez por los dirigentes de la Falange en la ciudad de Almansa, en el cual se defendía a los hermanos Coloma, Viriato, Rodolfo y César. Concretamente, exponían lo siguiente: *“Que la familia Coloma Candel, y los hermanos antes citados, de rancia solera almanseña, estuvieron siempre y continúan dedicados con fervor a sus actividades industriales y comerciales, consiguiendo a fuerza de su seriedad y trabajo incansable, elevar la fábrica de calzados a la categoría de Nacional; fueron completamente ajenos a toda política activa, comportándose en las diferentes situaciones con honradez y caballerosidad, y durante el periodo rojo- marxista, es notorio que se constituyeron, en entusiastas defensores y amparadores, de cuantas personas de derechas acudieron a su casa, contribuyendo con sus atenciones, cariño y recursos, a aliviar el cautiverio de varias familias; a juicio de los que suscriben, pueden sin ningún reparo considerarse francamente adictos al actual Estado Nacional”...* *“No es aventurado pensar que el fruto recogido con su constancia y seriedad en el trabajo haya provocado envidias y competencias con las naturales pasiones anejas a esta clase de miserias humanas; pero*

---

<sup>494</sup> Así consta en los documentos del Archivo General de la Guerra Civil Española de Salamanca. Pedro Antonio, amigo de Viriato, nos contaba como se lo llevaron a Albacete y no le dejaban volver a Almansa: *“pero me dijo, Antonio: pero es que yo ya estoy fastidiado, sabes”. Y además, te voy a decir una cosa, esto ya fue a última hora que lo tomaron con él y se lo llevaron a Albacete al hotel para que no estuviera en contacto con Almansa. Y yo como lo quería muchísimo y me daba mucho dolor de corazón hacerlo pues a Albacete, voy a verlo y me dicen ‘no, está en el cine’. Todas las tardes se iba al cine al Capitol”*.

*por encima de estos posibles recelos de tipo lugareño la realidad presenta a la familia Coloma multiplicando sus actividades industriales e incrementando a un ritmo envidiable su producción, y con ella su fama comercial y el bienestar de miles de obreros*”<sup>495</sup>.

Además, se presentó la declaración de Luis Rodríguez García, ex-gerente y ex-consejero de Calzados Coloma S. A., en la que negaba que Viriato Coloma hubiera realizado ningún tipo de propaganda de ideas masónicas, y que su preocupación fundamental aparte de las cuestiones familiares, eran: *“los progresos científicos de sus especialización técnica en la fabricación de calzado”*<sup>496</sup>. En la misma línea se presentaron documentos firmados por diferentes personalidades de la sociedad almanseña, desde el Alcalde de la ciudad, pasando por el párroco, importantes industriales del calzado como Andrés Sendra y una certificación del Inspector de Vigilancia de Almansa.

El Consejo de Ministros conmutó la pena de doce años y un día de reclusión menor por la de seis años y un día de confinamiento y accesorias. El Tribunal acordó que ésta se cumpliera en la ciudad de Albacete. La notificación se realizó el 23 de Noviembre de 1943.

El 1 de Septiembre de 1944, se solicitó por parte de Herminio González, (en esos momentos Presidente del Consejo de Administración de Calzados Coloma, que había sido Teniente Alcalde del Excmo. Ayuntamiento de Almansa durante el Gobierno del General Primo de Rivera), que Viriato Coloma volviera a Almansa y así poder incorporarse a trabajar en la Fábrica de Calzados Coloma. Justificaba su presencia por su preparación y conocimiento de la técnica en la rama del calzado y al ingenio que Viriato había demostrado en épocas pasadas. Por todo esto, se hacía necesaria su presencia en la fábrica, de esta manera contribuiría a continuar con la trayectoria de la empresa<sup>497</sup>. Pero dicha solicitud fue denegada el 23 de Noviembre de 1944. Hasta el 6 de Junio de 1949, una vez finalizada su condena, no se extinguió la pena de confinamiento.

---

<sup>495</sup> Documento perteneciente al recurso presentado por Viriato Coloma, firmado por más de cincuenta personas relevantes de la sociedad almanseña en los años cuarenta y certificado por Luis de la Encina y Ruiz de Alarcón, Jefe Local accidental del movimiento de la ciudad de Almansa. Este recurso forma parte del expediente contra Viriato Coloma Candel, Archivo General de la Guerra Civil Española de Salamanca.

<sup>496</sup> Documento perteneciente al recurso presentado por Viriato Coloma, parte del expediente contra Viriato Coloma Candel, Archivo General de la Guerra Civil Española de Salamanca.

<sup>497</sup> Ibidem.

A partir de este momento, Viriato se incorporó a trabajar en Calzados Coloma, hasta el cierre de la empresa en 1955.

Ante la situación en la que se encontraban los tres hermanos, hasta el momento del cierre de la empresa la responsabilidad del negocio familiar corrió a cargo de Mario Coloma, el hermano más joven de los cuatro varones de la familia. A él le va a corresponder estar al mando de la empresa en los últimos años y enfrentarse a las difíciles negociaciones, que desembocaron en el cierre de la misma, y a los complicados trámites administrativos posteriores<sup>498</sup>.

En 1958, Viriato Coloma presentó un recurso ante el Tribunal de Represión de la Masonería, en el que suplicaba que se revisara su condena en relación a las penas accesorias, es decir, a las referidas *“a la inhabilitación absoluta y perpetua para el ejercicio de cualquier cargo en Gerencias y Consejos de Administración en empresas privadas, así como cargos de confianza, mando y dirección de las mismas”*<sup>499</sup>. En este documento exponía que la empresa en la que había estado trabajando, había cesado sus actividades comerciales por haber suspendido pagos primeramente y declarada en quiebra después. Esta situación, había supuesto quedarse sin trabajo desde hacía ya tres años y privado, por tanto, de toda clase de bienes y recursos para él y para su familia. En ese momento tenía proposiciones muy ventajosas para desempeñar el puesto de gerente en diferentes industrias de calzado, y así poder solucionar la situación en la que se encontraba. Alegaba que: *“mi única y verdadera profesión es la de Jefe Técnico de fabricación en la industria del calzado, para la que me preparé debidamente desde la infancia y a la que me dediqué con todo entusiasmo durante toda mi vida, cesando en tales actividades en cumplimiento de las accesorias que me fueron impuestas en la comentada sentencia”*<sup>500</sup>. Finalmente, el 13 de Agosto de 1958 se expidió una certificación en la que se declararon reducidas las accesorias al desempeño a perpetuidad sólo a cargos políticos y sindicales.

Por tanto, las vinculaciones con la masonería; las relaciones políticas, de alguno de los miembros de la familia Coloma, con el Partido Republicano Radical Socialista; y los contactos con determinados núcleos de poder con el Gobierno de la II República se configuran como el eje fundamental que se materializa en la persecución política. Como consecuencia, se reducen, hasta la eliminación, los pedidos de calzado y de bota militar,

---

<sup>498</sup> Todo este penoso proceso será analizado en el siguiente epígrafe.

<sup>499</sup> Documento perteneciente al expediente contra Viriato Coloma Candel, Archivo General de la Guerra Civil Española de Salamanca.

<sup>500</sup> Ibidem.

que realizaba el Gobierno republicano a Calzados Coloma. Esto supone, en una época en la que la reducción del consumo interno, debido a la situación de posguerra, y los problemas de abastecimiento de materias primas, antes mencionados, un conjunto de elementos que se transforman en la imposibilidad de poder continuar con la producción y terminan con el cierre de esta empresa. Este cierre supuso la destrucción de una empresa innovadora en la fabricación de calzado en España, en lo que fue *el primer centro tecnológico del calzado de Almansa*<sup>501</sup> y de Castilla- La Mancha.

## **6.2. El largo y tortuoso proceso del cierre.**

Coloma siguió funcionando, a pesar de la situación reinante, a lo largo de los años cuarenta. Una buena muestra de la actividad de la empresa, en esos años, se refleja en los datos de producción que figuran en un informe fechado en 1951, donde se registran 850 obreros, trabajando ocho horas al día. Realizándose 2.400 pares con 695 obreros en ocho horas de trabajo al día, 1.750. Se especificaba que, debido a las restricciones de energía eléctrica y dificultades para el acopio de materias primas, el día 24 de septiembre, con 695 obreros, se producían 1.200 pares<sup>502</sup>. La proyección de futuro seguía presente en estas fechas ya cercanas al cierre. Se hacía alusión a la posibilidad de ampliación de nuevas instalaciones para aumentar la producción, y se contemplaba la absorción de las instalaciones de cuero en Igualada, propiedad individual de Mario Coloma, por un valor de 500.000 pesetas. En dicho informe se especificaba el volumen de ventas realizadas en esos últimos años, que alcanzaba la cifra de 15.000.000 de pesetas en 1951, *“estos resultados se obtenían a pesar de trabajar con 655 obreros en 24,7 horas semanales, debido a no disponer de materias primas por falta de capital circulante necesario”*<sup>503</sup>.

---

<sup>501</sup> En palabras de Jesús Gómez.

<sup>502</sup> Informe *Detalle sobre la situación técnica de la Sociedad*, fechado el 24 de Septiembre de 1951.

<sup>503</sup> En informe fechado el 24 de septiembre de 1951, en el apartado *Algunos detalles de la explotación*, aparece toda esta información. Documentos facilitados por Amelia Coloma. Aquí se comienza a vislumbrar los problemas de liquidez. Sin embargo, se continúa proyectando la mejora de la empresa y, por ende, de la fabricación: *“Con el sistema de fabricación que se proyecta se puede llegar a un volumen de ventas anual de cincuenta y cuatro millones de pesetas en razón de mil doscientos pares diarios, con un beneficio neto del diez por ciento sobre la venta. La colocación de esta producción en el mercado nacional está asegurada fácilmente en el mercado nacional por una buena calidad y selecta confección de los productos de la empresa”*.

### Ventas realizadas desde el año 1948-1951.

Año	Ventas
1948	11.755.000
1949	13.232.000
1950	14.314.000
1951	15.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe *Detalle sobre la situación técnica de la Sociedad*, 1951

Ante la complicada situación vivida en los años cincuenta, se tomó la medida de ampliación de capital para conseguir una mayor liquidez. En el Acta de de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de Calzados Coloma S.A. del 6 de Junio de 1952 quedó constancia de una ampliación de capital de la empresa. El artículo 5º de los Estatutos se reformuló fijando la nueva cifra del capital de la empresa: *“El capital se fija en doce millones de pesetas, representado por veinticuatro mil acciones de quinientas pesetas cada una, ordinarias y al portador, totalmente desembolsadas al portador, con idénticos derechos, todas ellas de una misma serie, extendidas en libros talonarios y numeradas correlativamente del uno al veinticuatro mil, cuyos títulos, además de consignar la condición de no transferible a extranjeros, contienen las menciones preceptuadas en el artículo 43 de la ley sobre Régimen Jurídico de las Sociedades Anónima de 17 de Julio de 1951”*<sup>504</sup>.

Los intentos de la familia por buscar una solución a la compleja coyuntura, se ponen de manifiesto, cuando, a principios de los años 50, establecieron contacto con Técnicos Especialistas Asociados, la TEA<sup>505</sup>, empresa con sede en Madrid especializada en control de producción y de calidad, así como de organización de empresas, para poner en marcha un sistema para abaratar costes, aumentar producción y un aprovechamiento más racional del personal. En octubre de 1954, esta empresa realizó

<sup>504</sup> Acta de de la Junta General extraordinaria de accionistas de Calzados Coloma S.A. el 6 de Junio de 1952. Documentos cedidos por Amelia Coloma, hija de Mario Coloma Candel.

<sup>505</sup> La empresa Técnicos Especialistas Asociados TEA, se crea en 1952 con el objeto social de asesoramiento técnico de empresas y toda clase de actividades relativas a la difusión, propaganda y adaptación de técnicas y sistemas de organización. Esta empresa está actualmente disuelta pero continúa con una actividad relativa a consultoría, formación y selección la empresa TEA CEGOS, con una red internacional implantada en Europa, y zonas de América y Asia.

una auditoria<sup>506</sup>, a requerimiento de la empresa Coloma, sobre los Balances relativos a los años 1951, 1952 y 1953, para asesorarles sobre las posibles soluciones financieras a la complicada situación económica. *“Como quiera que el fin fundamental de este trabajo es el de analizar la situación y posibilidad de dicha empresa, que se deducen de los datos facilitados, creemos conveniente aclarar que damos especial interés, podemos decir que casi exclusiva, a los datos completos, si bien en la presentación de cuadros de los indicados Balances exponemos, por doble columna, las cifras relativas a los Balances que constan en los libros oficiales y a los complementos de regularización de la Contabilidad privada”*.

El informe se dividió en tres partes fundamentales, análisis del balance, estudio financiero y estudio comercial y económico y un apartado especial sobre la situación actual de la empresa. En este último punto sobre la *Situación actual de la empresa*, se afirmaba que, *“debido al agravamiento de la situación financiera registrado en estos últimos meses, (la situación) es sumamente crítica”*. Según este informe, los Bancos exigían, que en el transcurso de unos seis meses, se redujeran los saldos acreedores por un importe de 2.000.000 de pesetas. Por un lado, siempre según el citado informe, se dejaron de atender las obligaciones con la Administración Pública (Hacienda y Seguros Sociales)<sup>507</sup>. Simultáneamente a la restricción de los Bancos, el Ministerio de Hacienda, en el mismo espacio de tiempo, obligó asimismo a la reducción de sus saldos en un importe equivalente a 700.000 pesetas, llevada a cabo mediante la retención de las cantidades que correspondía percibir a la empresa por el concepto de subsidio de paro en compensación a la escasez de fluido eléctrico.

---

<sup>506</sup> Paralelamente al análisis de la situación financiera, la empresa consultora y especialista en adaptación de técnicas y sistemas de organización realizó un estudio en la sección de guarnecido. La reorganización comenzó en esta sección, donde se llevó a cabo un análisis de tiempos y movimientos de todas y cada una de las operaciones. Rafael de la Ossa Coloma argumentaba que *“es precisamente en el guarnecido donde se producen los cuellos de botella en la producción de las fábricas de calzado”*. Referencias del escrito realizado por Rafael de la Ossa Coloma, sobrino de Viriato Coloma realizado en el año 2000, después de ver el vídeo realizado en la Televisión Local de Almansa sobre Calzados Coloma dirigido por el periodista Juan Luis Hernández. Participando en dicho programa: Jesús Gómez, M<sup>a</sup> José Sánchez Uribalarrea y los trabajadores de la fábrica Pedro Martínez y Rafael Martínez Coloma. Texto facilitado por Jesús Gómez, al que agradezco su generosidad al facilitarnos todo el material relativo a la familia Coloma, que llegaba a sus manos.

<sup>507</sup> En el primer punto del informe de la TEA, relativo al análisis del balance en el que se especifican los *Líquidos*, se observa un desequilibrio muy importante entre el Disponible 84.052.46 y Exigible 8.331.934.74. Se analiza la distribución del exigible, afirmando lo siguiente: *“creemos interesante resaltar el importe de los saldos acreedores de Cuentas Diversas, por un importe de 2.869.055.45 pesetas que corresponde a la deuda contraída por la Empresa con los Organismos Oficiales, por obligaciones pendientes de liquidar de Seguros Sociales y Contribución de Usos y Consumos”*. Informe *Detalle sobre la situación técnica de la Sociedad*, 1951.

Además de la situación de la falta de abastecimiento de las materias primas, al que se vieron afectados los demás empresarios del calzado en el resto del territorio nacional, Coloma se enfrentó a una gran deuda con los proveedores, debido a problemas de impago. Esto suscitó recelo entre los proveedores y dificultó extraordinariamente el aprovisionamiento de materias primas y materiales. Las condiciones de la empresa se agravaron más cuando el Ministerio de Hacienda realizó un embargo preventivo<sup>508</sup> sobre parte de la maquinaria y del edificio social por el valor de una deuda de 1.300.000 pesetas. Las dificultades de aprovisionamiento consumieron, prácticamente de un modo casi total, el stock de materiales en almacén, y esto supuso la paralización de la actividad industrial. Sin embargo, en aquel momento existían pedidos en cartera del orden de 30.000 pares, que suponían una equivalencia en venta de 5.000.000 de pesetas.

Ante esta situación se plantearon dos alternativas, que debían de realizarse de forma inmediata. La TEA planteó una fórmula provisional para abordar posteriormente la situación definitiva. La fórmula provisional consistía en una aportación mínima de 4.000.000 millones de pesetas, en concepto de Cuentas en Participación para sacar rendimiento a la cartera de pedidos pendientes, más los que en esa época propicia del año (octubre de 1954) se pudieran conseguir de forma inmediata. En las conclusiones del citado informe, se detalla cuál debería ser la fórmula provisional y la definitiva para conseguir una situación óptima de la empresa:

1. *Las necesidades financieras más inmediatas, de una urgencia excepcional, podrían resolverse mediante una fórmula de Cuentas en Participación, aportando de 4 a 5 millones de pesetas, con garantía hipotecaria de la suficiente amplitud, por bastante más del doble del citado informe.*
2. *La solución definitiva que puede situar a la empresa en condiciones óptima, requiere una ampliación de capital a 24 millones de pesetas, mediante la*

---

<sup>508</sup> El informe de la TEA afirma sobre este embargo: “Hacemos resaltar finalment, que la medida de embargo preventivo llevada a cabo por el Ministerio de Hacienda según manifestación expresa del delegado de Hacienda de la provincia de Albacete persigue únicamente un afianzamiento de la deuda pendiente de pago, y sin embargo, también queremos hacer constar, que por la situación jurídica en que actualmente se encuentra los bienes a los que ha alcanzado el embargo, la medida es prácticamente nula y no tiene valor. Además, por conveniencias internas no se ha efectuado ninguna gestión para conseguir el levantamiento del citado embargo, teniendo la seguridad de que simplemente con invocar el problema social a que puede dar origen al determinar el colapso de la fábrica con el paro consiguiente de 600 productores en la localidad de Almansa, sería suficiente para obtener amplias moratorias que aliviasen la situación al menos a lo que se refiere a los acreedores públicos”. p. 15.



*aportación de 12 millones de pesetas en efectivo, con la cual se recibirían acciones por un importe de 16.000.000, o sea a una estimación de 75%, obteniendo con ella, las 2/3 del capital social.*

- 3. Estas ofertas solamente pueden sostenerse muy contados días, ya que el daño que podría proporcionarse si continúa la paralización de la fabricación podría hacer variar de un modo fundamental las posibilidades de este negocio, sin beneficio para nadie.*
- 4. La inversión del aumento de doce millones de pesetas, quedaría garantizada con un inmovilizado superior a esta cifra, y además el activo de la Sociedad, que es de unos 20.000.000 millones de pesetas quedaría ampliamente reforzado con la aludida aportación.*
- 5. La Ampliación de Capital haría factible en grado sumo la consecución de una rentabilidad para el negocio que en forma viable oscilaría entre un 15 a un 20% capital”<sup>509</sup>.*

En Noviembre de 1954 se solicitó al Banco de Crédito Industrial un préstamo de 8.000.000 millones de pesetas para la cancelación de los saldos acreedores, debido a los anticipos realizados a Maquinaria Utillaje, Instalaciones Fijas, Edificación y Construcciones que figuraban en el balance de 31 de Octubre de ese año. En el proyecto de inversión a efectuar, se concretó que la suma de 5.000.000 millones se destinaría a la cancelación de los saldos pendientes a los Organismos Oficiales, como los de Hacienda y Seguros Sociales y otra parte importante a los proveedores. La empresa tenía paralizada la producción y el 40 % restante tenía como objetivo la reanudación de la actividad, para poder realizar los pedidos que ya se encontraban solicitados. Sin embargo, la citada entidad mostró sus reticencias y planteó tres objeciones: la existencia de débitos fiscales y de obligaciones sociales por parte de la Empresa, no estar la industria declarada previamente de interés nacional<sup>510</sup>, y que la tramitación del crédito exigiría un plazo no inferior a cuatro meses y se solicitó la intervención del

---

<sup>509</sup> Informe de los Técnicos Especialistas Asociados, TEA, p 16.

<sup>510</sup> Según la información disponible, en el año 1943 le fue concedida a la empresa el Título de productor Nacional, para la fabricación de 300.000 pares de calzado para caballero o señora y 60.000 para niños y capacidad anual para 1.000.000 de pares en total. Este título fue expedido por certificado número 3.543, de fecha de 12 de Abril de 1943.

Ministerio de Hacienda para procurar la concesión de un crédito menor para conseguir poner en marcha la producción de la empresa. En las notas realizadas por Mario Coloma<sup>511</sup> sobre la situación de la empresa, reflejan claramente la situación angustiosa que vivían en la empresa en estos años, manifestaba lo siguiente: *“Estamos en un círculo vicioso. No podemos presentar los papeles del banco para obtener el crédito pues: 1º no deben existir cargas fiscales en el momento de la solicitud; 2º no disponemos de las 40.000 pesetas que hay que efectuar de ingreso provisional en el momento de pedir el crédito; 3º para los estudios e inspecciones que tiene que hacer el Banco es preciso según dicen, que la fábrica esté funcionando. No podemos hacer la gestión con el Hispano para que nos soluciones estas papeletas, por no tener iniciadas oficialmente las gestiones con el Banco de Crédito Industrial. ¿Por donde cortamos? Podría calcularse sin miedo a equivocaciones que hay más de 100 personas, ajenas al negocio que están en la actualidad y en el retortero en este asunto ¡Y estamos como al principio! ¿No sería mejor que nos dedicásemos a hacer zapatos, que está haciendo mucha falta?”*. Entre las personas a las que se refiere Mario Coloma, se encontraban el alcalde, los Delegados de Trabajo y de Hacienda de Albacete, los directores del Banco Central y del Banco Hispano Americano, el gobernador de Albacete, el jefe del sindicato de la Piel de Madrid, los Ministerios de Hacienda, Industria, Trabajo y Gobernación, con sus respectivos Ministros y Subdirectores, y hasta Carrero Blanco.

La suspensión de la actividad, en primer lugar, y el embargo llevado a cabo por el Ministerio de Trabajo, obligaron a la empresa a presentar en el Juzgado Municipal de Almansa, en el mes de Enero de 1955, la suspensión de pagos<sup>512</sup>. Esto llevó a que unos interventores designados por el juzgado emitieran un informe técnico sobre la contabilidad de la Empresa, que valoró el Patrimonio Neto de la Empresa en la cifra de 8.806.010,19<sup>513</sup>.

---

<sup>511</sup> Documentación facilitada por la hija de este, Amelia Coloma.

<sup>512</sup> Enrique, uno de los trabajadores insiste: *“Yo me acuerdo en la Junta General de Accionistas que hubo con motivo de la suspensión de pagos, que vino un curtidor de Igualada Don Pedro Palmes..... Le dieron la palabra al final del Acto y dejo que: “Ese Gobierno que tanto ensalza la calidad, que se propone competir en todo el mundo por los productos tal... , como es posible que deje caer a la Casa Coloma”* Don Pedro Palmes era el principal acreedor de aquella suspensión de pagos de la Casa Coloma y los defendía y defendía que la fábrica saliese adelante.

<sup>513</sup> Según el informe presentado por la TEA en Noviembre de 1955 explicaba este dato de la siguiente manera: *“como consecuencia del superávit formado por una valoración del Activo Social de 20.607.356,05 deduciendo al Pasivo señalado en la cantidad de 11.801.345,86 pesetas”* Que remarcaba a continuación *“La importancia de estas cifras que recogemos y la plena imparcialidad con las que han*

A partir de ese momento se ponen en marcha innumerables gestiones por parte del equipo de dirección para intentar sacar la empresa a flote, teniendo muy presente el grave problema social que se creaba entre los obreros de la Fábrica, al quedar sin trabajo más de 600 personas. Estos últimos momentos fueron dramáticos para la familia<sup>514</sup> y para los trabajadores que se quedaban en paro. Durante casi un año la familia Coloma, a pesar de la paralización de la actividad, seguía retribuyendo a los trabajadores: *“Bueno allí no había muchos zapatos para hacer nada, pero nada. Todas las plantillas allí y a los cabezas de familia les pagaban cuatro días todas las semanas y a los solteros íbamos tres días y nos lo pagaban y los otros tres días nos los daban de fiesta y los cabezas de familia seguían allí, Les tuvieron no un día ni dos sino un mes y otro mes y otro mes y pagándoles, pagándoles y aguantando. Eso lo hicieron los Coloma. Y luego ----- cuando producía la fábrica y sin decir nosotros nada, había semanas que nos pagaban el miércoles y el sábado, miércoles y sábado, eso los hizo la casa Coloma con los obreros, porque los he vivido yo, me lo pagaban a mí. Así es que el cierre de la fábrica Coloma fue político, todo político y ese pueblo se tenía que haber levantado, esa fábrica no se derriba, eso lo he dicho, y lo vuelvo a decir y alguno me estará oyendo, y dirá, ¡que verdad que es!, pero otros estaban bien contentos, cuando se cerró la fábrica. Decían “ya estamos salvados, los Coloma han desaparecido, ahora a vivir nosotros””* Las personas buenas sea de la ideología que sean, hay que escucharlas y estar con ellas, porque cuando Almansa vivía con la fábrica Coloma, ¡Menuda tranquilidad!”. (E9: Trabajador de la Cadena Rápida)

Los esfuerzos se centraron en sanear la situación económica, por un lado, y por otro, reiniciar la actividad productiva<sup>515</sup>. Se realizaron varios intentos para revitalizar económicamente a Calzados Coloma. Uno de ellos fue la elaboración de una propuesta de convenio entre productores, acreedores y empresa, con el patrocinio de la autoridad Gubernativa Provincial y Local y el asesoramiento técnico de Abogado del Estado y

---

*sido señaladas, ponen bien claramente de manifiesto que la situación de la Empresa no ha sido en ningún momento de quiebra, como se ha pretendido decir de manera impropia e imprudente. Las cifras del Balance son bien expresivas de que las dificultades estaban motivadas por razones financieras y que la situación realmente cierta era de auténtica suspensión de pagos”* Además, tenemos copia del Informe y Balance emitidos al Juzgado por los interventores de la suspensión de pagos el 7 de Marzo de 1955

<sup>514</sup> Varios miembros del resto de la familia fueron detenidos, entre ellos, según relata Rafael, un trabajador de la empresa Juan Ruano, cuñado de los hermanos Coloma: Rafael planteaba: *“Juan Ruano, marido de Amelia Coloma, hija de Ernesto Coloma, estuvo en la cárcel también por represalias”*. Juan Ruano hacía aportaciones económicas para que los presos pudieran mandar alimentos o a su familia, y tal. Y cogieron la lista y en la lista estaba Juan Ruano, estaba Antonio Baeza el del salón de bodas, estaba Fernando Clemente que era cobrador nuestro en el Banco Español”.

<sup>515</sup> Para consultar la documentación que disponemos, relativa al cierre de la empresa, véase el Anexo Documental.

presentado oficialmente por el Alcalde de Almansa apoyado, en un principio, por productores y acreedores, para dar una solución al conflicto. Pero en la Junta convocada el 20 de Mayo de 1955, varios acreedores asistentes no llevaron su documentación con todos los requisitos legales, y no se pudieron tener en cuenta sus créditos para formar la mayoría legal necesaria de las tres cuartas partes del pasivo. No dejaron de acudir y estaban dispuestos a votar el convenio, pero falló una parte del capital para llegar a la cifra necesaria. En la posterior Junta de Acreedores celebrada ante el Juzgado de Primera Instancia de la población de Almansa, el 30 de Mayo fue votada y aceptada por las tres partes interesadas, acreedores, obreros y empresa. Finalmente, el 21 de Junio de 1955 se celebró una segunda Junta ante el propio Juzgado y fue aprobada por el Juez. Por fin, se estableció un convenio con los acreedores de la empresa, concebido en los términos de proceder a la amortización de los saldos acreedores en diversos plazos que finalizarían el 31 de Marzo del año 1960.

Paralelamente, las energías se centraron en reanudar la actividad. Después de numerosas gestiones, la fórmula elegida fue la constitución de una Cooperativa de producción, formada por elementos de la plantilla, que solicitó su inscripción en el Registro de Cooperativas en el mes de Abril de 1955 con el título de Cooperativa Industrial de Productores de Calzados Coloma, todos los empleados pertenecientes a Calzados Coloma tenían derecho a entrar en ella. Esta cooperativa se creó a solicitud de los propios productores, tratando de evitar la aguda crisis laboral que se preveía. La empresa Calzados Coloma S.A. ofreció a la Cooperativa legalmente constituida, la inmediata disposición de la fábrica, instalaciones y maquinaria, con el fin de que se iniciara con prontitud la producción. Se propuso la creación de una Comisión que tendría que estaría integrada por un representante de la Empresa, un representante de la Cooperativa, un representante del Ministerio de Trabajo o de la Delegación Nacional de Sindicatos, y a sí llegar a un acuerdo para poder alcanzar la fórmula económica más viable. En el mes de Mayo se consiguió un crédito de siete millones de pesetas, que serían la base económica para formar la Cooperativa<sup>516</sup>. Las gestiones se iniciaron con la Junta Rectora Provisional

---

<sup>516</sup> En el citado convenio se adoptó la fórmula de préstamo sin intereses para que los siete millones de pesetas llegaran a la cooperativa e hicieran posible la inmediata puesta en marcha de la Fábrica y terminaría con la situación de paro de toda la plantilla. Los trabajadores pospusieron sus créditos a los de los acreedores comunes, con el fin de obtener la aprobación de estos, sobre el convenio y poder llevar a cabo de inmediato la ejecución del mismo. Carta fechada el 1 de Enero de 1956, dirigida al Ministro de Trabajo José Antonio Girón, donde se explica la evolución de la situación más reciente.

de la Cooperativa, para poner en marcha la fábrica en el menor plazo de tiempo posible y poder cumplir con acreedores y obreros.

La cifra ofrecida por la Junta Rectora Provisional como arrendamiento de la industria, con todo lo que comprendía de edificio, máquinas, patentes, marcas, clientela, etc, era inferior en principio a la necesaria para cumplir los compromisos. Pero el nuevo Consejo de Administración de la empresa, prosiguió las negociaciones, con el afán de que la fábrica se pusiera en funcionamiento lo antes posible. El 9 de Septiembre de 1955, se llevó a cabo una reunión, en el Teatro Principal, en la que se convocaron todos los integrantes de la Cooperativa Industrial de Productores de Calzados Coloma. Acudieron varios componentes de la familia Coloma, unos accionistas y otros no, pero todos ellos integrantes de la Cooperativa, en su calidad de productores de la plantilla<sup>517</sup>. Los señores Coloma, fueron expulsados, sin posibilidad de defenderse. Las negociaciones se rompieron y la empresa quedó en manos de la Junta Rectora Provisional.

Dicha Junta comenzó a actuar ilegalmente, sin convocar la sesión de constitución, donde debía de formar la primera Junta Rectora de la Cooperativa y la consecuente puesta en marcha de dicha cooperativa. En esta Junta no se incluyeron a varios productores, y se sucedieron las quejas. En un principio, éstas, fueron dirigidas al Jefe Nacional de la Obra Sindical de Cooperación en repetidas ocasiones, el cual hizo caso omiso. El 5 de Diciembre la Jefatura Nacional de la Obra Sindical de Cooperación convocó la Asamblea General de Constitución. Pero posteriormente, con fecha 20 de Diciembre, llegó una contraorden anulando dicha convocatoria y se nombraba una Comisión Delegada de la Junta Provincial de Paro. Esta Comisión se creó con el objetivo de montar una nueva Fábrica, prescindiendo totalmente de la empresa Calzados Coloma<sup>518</sup>. La nueva ubicación sería un edificio viejo, antigua fábrica de zapatos, pero que en ese momento se encontraba desmantelado y deteriorado porque llevaba muchos años cerrado. Ante esta nueva situación, los trabajadores de la Fábrica enviaron una carta, representando a más de quinientas familias que llevaban en paro forzoso quince meses, dirigida al propio Ministro de Trabajo, en ella se exponía la difícil situación de los obreros productores: *“Hemos leído con todo interés el mensaje que, con motivo de las fiestas de Navidad, ha enviado por medio de la prensa a todos los obreros de España. Su contenido lleno de entusiasmo y*

---

<sup>517</sup> En reuniones previas se les había asegurado que, como integrantes de la Cooperativa, se les iban a respetar sus derechos laborales, concretamente en la reunión celebrada en la CNS local el 11 de Enero, después de la Junta Privada de Acreedores que tuvo lugar el 26 de Marzo y en la llevada a cabo en la obra Sindical de Cooperación en Madrid el día 2 de Agosto.

<sup>518</sup> Una nueva Cooperativa para una producción limitada a 600 pares diarios de calzado Goodyear selecto

*sincero afecto a los trabajadores - demostrado en infinidad de ocasiones- nos ha dado ánimos para tomarnos la libertad de dirigirnos a su V. E., en angustiosa llamada”<sup>519</sup>. En referencia a la nueva ubicación de la Cooperativa, los trabajadores alegaban: “que si llegásemos algún día a trabajar, no sólo no tendríamos suficiente para ponerlo en condiciones, con el capital que tan generosamente nos han concedido, sino que tendríamos que seguir parados muchos meses hasta su total instalación... y ya Sr. Ministro, no podemos resistir más, pues hace tiempo que en nuestros hogares se pasa hambre, nos han cerrado la casi totalidad de créditos en tiendas y tahonas y hemos llegado a saber lo que es pedir limosna”<sup>520</sup>. Planteaban que era mucho más conveniente y rápido llegar a un acuerdo con los obreros en paro, integrados en la Cooperativa, con la empresa propietaria de la Fábrica de Calzados Coloma S. A., con el fin de que arrendasen la industria la nueva cooperativa. Esto se planteaba por las mejores condiciones del local, disponer de la maquinaria necesaria, así como el utillaje, hormas, ficheros de clientes, “y hacer uso del nombre y marca Coloma, acreditado en España entera por haber sido, durante muchos años, la primera firma comercial en el ramo, sería para nosotros la mejor base para poder desenvolvemos en nuestro trabajo, con garantías de continuidad y reanudar la actividad de inmediato”<sup>521</sup>.*

Pero finalmente estas peticiones no fueron atendidas y se forzó un acuerdo, procediéndose a la venta del edificio, máquinas e instalaciones precisas para montar la Cooperativa en otro lugar. Esto se producía en Enero de 1956<sup>522</sup>. Se creó la cooperativa Calzados Coloma, sin vinculación alguna con la familia, por un lado, y por otro, la cooperativa de calzados Girón que será años más tarde la empresa Sancho Abarca. Las máquinas menos costosas tuvieron como destino la cooperativa Calzados Coloma<sup>523</sup> desde la antigua fábrica.

Los efectos del cierre en la población almanseña se comienzan a sentir de forma inmediata. En el cuadro que figura a continuación se puede observar la importante población que aglutinaba la localidad de Almansa en el año 1900, siendo la mitad de la población de la capital de Albacete. Las diferencias entre la capital y Almansa se van distanciando, hasta alcanzar cifras muy diferentes en 1991. Llama la atención el

---

<sup>519</sup> Carta fechada el 1 de Enero de 1956, dirigida al Ministro de Trabajo José Antonio Girón, puede consultar en el Anexo Documental.

<sup>520</sup> Ibidem.

<sup>521</sup> Ibidem.

<sup>522</sup> En el Anexo Documental se adjunta la documentación más representativa, relativa al cierre de la empresa Coloma.

<sup>523</sup> Esta cooperativa deja de funcionar en la década de los setenta.

importante crecimiento que ha experimentado la ciudad de Albacete. En Almansa se aprecia un crecimiento sostenido hasta el año 1940. A partir de los años 50, pero sobre todo en la década de los 60, sufre una pérdida de población. Muchos autores apuntan al cierre de la fábrica de los Coloma como una de las causas principales para que se produzca esta disminución<sup>524</sup>. Posteriormente, y a partir de los años 70, se observa un crecimiento sostenido, hasta alcanzar la cifra de 22.488 en 1991.

**Población de hecho de la Provincia de Albacete, su capital y Almansa 1990- 1991.**

	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1981	1991
<b>Albacete Provincia</b>	237.877	264.698	291.833	332.619	374.472	397.100	370.976	335.026	334.468	341.847
<b>02003 Albacete (Capital)</b>	21.512	24.805	31.960	41.885	64.222	71.822	74.417	93.233	117.126	135.889
<b>02009 Almansa</b>	11.180	11.887	12.589	14.630	16.025	15.990	15.391	16.965	20.331	22.488

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

El destino de muchas de las personas que emigraron de Almansa, fue la zona zapatera del Valle del Vinalopó, especialmente la localidad de Elda. Uno de los entrevistados describe esa situación, llamando la atención que son muchos de los empresarios del Valle los que requieren el trabajo de los operarios y operarias de Calzados Coloma, porque les precede su fama de personal muy cualificado. Los que se quedan sufren una situación bien distinta: *“¿Se van?, no se van se las llevan.”... “No empieza a venir un paro horrible y tienen que ir a cavar por las calles y a hacer cañerías. Hay un proceso en que la gente no tiene trabajo, sabes”*. (E15: Diseñador y amigo de Viriato Coloma).

---

<sup>524</sup> Específicamente, se plantea la emigración a Elda como un destino mayoritario en Valero Escandell, JR; Navarro Pastor, A.; Martínez Navarro, F.; Amat Amer, J.M.: *Elda, 1982-1980. Industria del calzado y transformación social*. Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Diputación Provincial de Alicante., Ayuntamiento de Elda, 1992, pp. 131-134.

El edificio del antiguo cuartel de caballería se mantuvo en pie hasta su destrucción en 1973<sup>525</sup>. En parte del solar, se han realizado edificaciones. Inicialmente la estatua de Aniceto Coloma se situó en el parque de Mariana Pineda. Pero, con la inauguración, el 21 de Febrero de 2003, del Centro de Innovación y Tecnología del Calzado promovido por AIDeca<sup>526</sup>, la estatua de la trabajadora y el trabajador de Calzados Coloma, realizada por Benlliure, recibe en su entrada al visitante.

---

<sup>525</sup> La destrucción del antiguo cuartel de caballería se produjo en 1973. Actualmente disponemos de fotografías del derrumbe de la fábrica y contamos además con un video que se emitió en la televisión local de Almansa. Las fotografías se encuentran en el Anexo Fotográfico.

<sup>526</sup> Asociación sin ánimo de lucro que se constituyó el 6 de Noviembre de 1998, a raíz de las necesidades manifestadas por los empresarios de la ciudad para dar respuesta a las pequeñas y medianas empresas del sector el calzado. <http://www.aideca.net/>.



### **Imagen de la destrucción de la fábrica en 1973**



Fuente: Pedro Antonio Esteban Arocas.

## **PARTE QUINTA.**



## Capítulo 7. Epílogo. La memoria, de una experiencia singular, encarnada en la ciudad.

*“Yo, remontándonos en el tiempo, sí que recuerdo, no como vivencia porque yo soy relativamente joven ¿no?, pero sí como me habían contado mis abuelos y demás: es de la magnitud y de la magnífica fábrica que tenemos aquí de calzados Coloma. Mi abuela era una trabajadora de esa misma fábrica. Y entonces, pues... yo he tenido la gran suerte de que mi abuelo ha muerto centenario, con cien años y con una lucidez terrible. Y me ha podido contar lo que era Almansa en el siglo pasado. Y, efectivamente, Coloma era una fábrica muy importante...”* (E1: Ex gerente de Sancho Abarca Training).

Para muchos habitantes de la localidad de Almansa, todavía hoy, nombrar Coloma es identificar este municipio con una época en la que esta empresa de calzados se convirtió en el baluarte de la industria zapatera. En Almansa, hablar de calzado significa hablar de Calzados Coloma. Hablar de calzado significa entroncar con la tradición, la cultura artesanal y la iniciativa empresarial de una familia, que puso la industria del calzado almanseña a la vanguardia del sector. Una experiencia emblemática que se desarrolla en una época en la que sólo se conocía a La Mancha por su marcado carácter rural, basado en una economía de subsistencia en algunas zonas, con predominio de una agricultura de secano y sólo una incipiente industria, en centros urbanos muy concretos. Desde la aparición de los primeros talleres artesanales, en Almansa se vive en torno a la elaboración y producción de los zapatos.

Estos talleres se articulaban en torno a una pequeña unidad de producción, basada en una alta intensificación del trabajo y con una alta implicación de la unidad familiar. La aparición del primer taller en el que se reclama la presencia de un número cada vez mayor de trabajadores, ajenos a la familia, modifica esta tendencia y aparece por primera vez en Almansa la figura del asalariado. El reclutamiento se realizaba de la misma manera que se conseguían trabajadores para realizar las peonadas en las labores agrícolas. Es el primer paso para modificar las estructuras de trabajo y el inicio del desarrollo del *sistema fabril*. La fábrica, se convierte en centro neurálgico de las actividades laborales. Paralelamente, aparece el sistema *putting-out*, trabajo que se sigue realizando en talleres y domicilios particulares y luego se lleva a las fábricas. El empresario proporcionaba a domicilio las materias primas y las herramientas necesarias y recogía más tarde el producto acabado y lo reincorporaba a alguna etapa del proceso

productivo, dentro de la fábrica. Podríamos decir que se trata de un paso intermedio entre la estructura gremial y el *factory system*. Este sistema aparece coexistiendo con otros sistemas de subcontratación y formas de pago a destajo. Sistemas organizativos que, en definitiva, son sistemas de disciplinamiento y control obrero. Pero que en estos dos casos sólo se aseguraba el control sobre el producto. Para extender el control sobre el proceso de trabajo aparece el *factory system*, tanto en el caso de trabajadores no cualificados, como en la gran masa de trabajadores procedentes de actividades agrícolas y los trabajadores de oficio. Estos últimos se convierten en el eslabón entre los patronos y el obrero- colectivo, para el control de la fuerza de trabajo.

La introducción de la mecanización en 1907 es clave para el desarrollo posterior de la empresa y para la consolidación de este sistema organizativo. Una de las cuestiones que todavía permanecen en el aire consiste en conocer los contactos que hicieron posible que estos empresarios contactaran con la United Shoe Machinery Company. Como ya hemos visto, esta multinacional de la maquinaria de calzado era la puntera a nivel internacional. Una de las hipótesis planteadas eran las conexiones masónicas de esta familia de empresarios y que pudieron facilitar estos contactos y otros que posibilitaron el crecimiento de esta experiencia singular en Castilla- La Mancha y en España.

Este hecho va a propiciar en Hijos de Francisco Coloma, el proceso que se consolidó con la aplicación de métodos tayloristas en los años veinte. La irrupción de la organización científica del trabajo, encabezada por Taylor, modifica la organización de las fábricas, pero: “*más allá de la concentración espacial de los trabajadores, más allá del maquinismo, el cambio real se encuentra en el nuevo status del trabajador en la industria. Con anterioridad a la Revolución Industrial era el trabajador el que poseía el saber, ahora es en las máquinas en donde el saber será encontrado*”<sup>527</sup>. Sobre la modificación de los contenidos del trabajo obrero, y más concretamente sobre su descualificación, se ha debatido en los últimos años. Por un lado, el trabajador de oficio conocedor de todo el proceso de trabajo se ve sometido a la realización de un trabajo constante y repetitivo, se termina por “*expropiar*” su saber experto y conlleva la alienación en el trabajo. Por otro lado, al obrero no cualificado se le adiestra para realizar una actividad concreta en una máquina, con lo cual, se reduce el tiempo dedicado a su formación.

---

<sup>527</sup> Sierra, J.M.: *El obrero soñado...*, ob. cit., p. 27 y Lansburgh, R.H.: *Industrial management*, Nueva York, John Wiley and Sons, 1923, pp. 9-10.

Paralelamente se incide en las condiciones de trabajo y en las condiciones de vida, esto nos ha llevado analizar, no sólo los avances organizativos y técnicos en la época de Aniceto Coloma. Los avances sociales que se observan, en este periodo, son un referente, todavía hoy en día, sobre la importancia que algunos empresarios otorgaban a las necesidades de sus trabajadores. En Hijos de Francisco Coloma, las cuestiones sociales, van paralelas a los avances en la legislación que regulaba todas estas cuestiones en el panorama nacional. En el marco del sistema paternalista, el “amo” Aniceto incorporó a la fábrica la jornada de ocho horas, los seguros obreros, la escuela de aprendices. El economato obrero era el órgano mediante el cual se llevaba a cabo el reparto de beneficios a los trabajadores de la fábrica.

Asimismo, la introducción del sistema de primas, en las diferentes secciones de la fábrica, muestra, una vez más, el grado de conocimiento de los principios de Taylor y de Ford por parte de estos industriales almanseños. Una de las cuestiones asociadas a este sistema son las formas de pago de salarios. El sistema de pietaje, sistema de pago por piezas producidas, tiene como objetivo elevar la productividad del trabajador o trabajadora. En Calzados Coloma encontramos este sistema de pietaje, de manera muy llamativa, en el rendimiento sobre el corte de piel que las trabajadoras realizaban en la sección de corte, pero este sistema se extiende a toda la fábrica con el control exhaustivo del trabajo realizado, a través de la oficina de notas, que permite conocer el rendimiento de los trabajadores y así llevar el pago no monetario, consistente en el reparto de beneficios. Por tanto, se controlaba y se “premiaba” el buen hacer del operario, a través de todo un sistema controlado por la oficina de notas y que se ha analizado en el capítulo quinto. Entre los aspectos que se proponen para futuras investigaciones, destacamos el estudio relativo a los cambios que se produjeron en los años inmediatamente posteriores a la muerte de Aniceto Coloma. Igualmente, analizar los inicios en la fábrica de cada uno de los hijos de éste, continuando con el desarrollo pormenorizado, de cada uno de los departamentos, de los que eran especialistas, en la década de los veinte.

Los años treinta marcan un antes y un después en Calzados Coloma, con la aplicación de nuevos sistemas, pero, sobre todo, la innovación marcada por la adaptación de la producción en serie del calzado, aplicando los métodos fordistas, es considerado un hito, no sólo para el lugar geográfico que ocupa, sino también para la industria del calzado nacional, e incluso para la industria nacional. Esta aplicación de métodos organizativos estudiados y planificados al detalle, se materializa con la

introducción de toda una serie de elementos básicos que coinciden con los principios de la Organización Científica del Trabajo. La incorporación de elementos tecnológicos que modifican la organización del trabajo y viceversa, se ha ido analizando a lo largo de la Tesis. Recordemos la importancia del sistema de pegado, en 1929, para el sistema Goodyear de empalmillado de montado y la implantación de la cadena rápida. Estos avances configuran la punta de un iceberg, que esta conformado por métodos organizativos muy avanzados para la época en la que se insertan. Con la incorporación de la cadena de montaje, en 1933, adaptada a la complejidad de un producto como el zapato, introducen otro elemento vanguardista. El sistema de secado, se hace necesario para evitar los cuellos de botella al final de la cadena y conseguir un aumento en la producción. La mejora de la productividad y, por ende, de la calidad “sin perjuicio del obrero”, es la máxima sobre la que se apoyan todas estas innovaciones. El estudio de los tiempos y movimientos y los sistemas de vigilancia y control son piezas clave de todo ello.

La reconstrucción del proceso de trabajo, siguiendo la organización que existía en la empresa en los años treinta, ha supuesto un reto y una de las aportaciones fundamentales de esta investigación. La existencia de los manuscritos de Viriato Coloma, así como las fotografías cedidas por la familia y las entrevistas realizadas, han sido la base de esta reconstrucción. Una documentación que nos ha transportado a los espacios de la fábrica y al trabajo de hombres y mujeres en su interior.

La segregación horizontal, marcada por la diferente asignación de actividades que se corresponde con la asignación de puestos de trabajo para hombres y para mujeres, tiene sus raíces en la división sexual del trabajo que se asigna desde el espacio reproductivo y se refleja y reproduce en el mundo del trabajo. Las distintas trayectorias laborales de hombres y de mujeres quedan patentes a lo largo de toda la investigación.

En el análisis de los diferentes periodos de la evolución de la industria del calzado y concretamente en la fábrica de Calzados Coloma, se observa, que la realización de las actividades que componen el proceso de trabajo, son llevadas a cabo de manera diferenciada por hombres y por mujeres. La incorporación de las mujeres a puestos de trabajo concretos, en los diferentes periodos analizados tiene un denominador común: el distanciamiento de las mujeres de las innovaciones técnicas estratégicas y su encasillamiento en tareas concretas de carácter periférico en el proceso de trabajo. Esto, parece ser una constante que se produce a lo largo de la historia industrial hasta nuestros días. Se insiste en asociar a las mujeres a tareas adaptadas a las

habilidades y cualidades, denominadas “propias de su sexo”, y que les permitan compaginar sus responsabilidades en el espacio doméstico. Estas pautas se observan en los talleres artesanos y se extienden en el tiempo a su incorporación al sistema fábrica. En Calzados Coloma, como ya hemos visto, las mujeres ocupan puestos en el guarnecido o aparado, en el corte a mano y en aspectos relacionados con la limpieza y el acabado final. Sin embargo estas pautas son rotas en periodos de guerra, como pasó en la Guerra Civil, cuando las mujeres se incorporaron a otros puestos de trabajo, de los que posteriormente se les retiró cuando se *normalizó* la situación. Otra de las cuestiones, que se tendrá presente para futuras indagaciones, es la realización de entrevistas a mujeres de la sección de guarnecido. Así como entrevistas a hombres en otras secciones. Hasta donde hemos podido, hemos analizado el trabajo y las relaciones de género durante el periodo central del estudio. Así nuestro análisis, ha abordado el contenido del trabajo y las actividades que hombres y mujeres realizaban en la fábrica de los Coloma, aportando una nueva aproximación a las relaciones de género dentro y fuera de la empresa.

Los movimientos sociales cobran especial relevancia en Almansa. La razón fundamental es el desarrollo de la industrialización de la mano del calzado. Esta circunstancia no se da en el resto de la provincia ni en la región, salvo en contados núcleos con una incipiente industrialización, basada fundamentalmente en la transformación de productos agrícolas. Así, nos encontramos con la aparición de las primeras sociedades obreras y de socorros mutuos en la localidad de Almansa. Además de las organizaciones obreras, también en Almansa aparece, el comité local del Partido Socialista en 1904 y la Casa del Pueblo, que aglutinaba en 1911 nueve sociedades. Las movilizaciones de los trabajadores de la industria del calzado giran en torno a las mejoras en las condiciones de trabajo y las mejoras salariales, teniendo como referencia las dinámicas que se producen en el vecino Valle del Vinalopó.

Otro de los puntos relevantes que hemos querido destacar es la importancia de la Masonería. Para ello, hemos prestado atención a sus orígenes y a la presencia de la saga de los Coloma en la consolidación de las logias locales. Según la hipótesis planteada, estas conexiones han sido claves para el desarrollo y la incorporación de los avances organizativos, sociales y para la incorporación de tecnología puntera en esos años que confieren a Calzados Coloma una posición pionera en la industria del calzado español.

El cierre de la empresa se convirtió en un proceso muy duro para la familia y para los trabajadores. Las difíciles condiciones de la posguerra, sumadas a la



persecución a la que se vieron sometidos esta familia de industriales, dan como resultado el cierre de la empresa. Durante más de un año se llevaron a cabo infructuosas negociaciones que no consiguieron evitar el resultado final. Esto queda reflejado en el último de los capítulos, donde se analiza como se produce una emigración posterior a las zonas zapateras limítrofes de la región alicantina, fundamentalmente a Elda.

A lo largo del análisis realizado sobre el origen y la evolución de la empresa Calzados Coloma hemos encontrado analogías con procesos industriales de sectores que han sido motores de la economía en sus inicios, tal es el caso del textil. Estamos hablando, por tanto, de simetrías en procesos de desarrollo industrial, y que, en el caso de la empresa Calzados Coloma, se convierte en un caso de estudio paradigmático en la industria del calzado. Asimismo, apreciamos claros paralelismos con la evolución seguida por la empresa checoslovaca Bata, empresa pionera en la industria del calzado a nivel mundial de métodos tayloristas y fordistas.

La imagen de la gran fábrica Calzados Coloma, perdura de forma imborrable en la memoria colectiva de la población almanseña. Su recuerdo, hoy en día permanece, como lo que fue: *“Y, además, una solera... el decir calzados Coloma, el decir eso era... lo más, el no va más del calzado en España”*.

## APENDICE DOCUMENTAL.

### THOMAS BATA, EL FORD DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.



El presente documento, se compone de un compendio de varios libros y artículos dedicados a la obra de Thomas Bata. El libro *Bata createur genial* escrito por Anthony Cekota<sup>528</sup> es la biografía de referencia sobre Thomas Bata que ha sido traducida y utilizada por investigadores de todo el mundo para conocer la vida y la obra de este industrial checo. Cekota utiliza el escrito realizado por Thomas Bata sobre sus inicios,<sup>529</sup> realizado a los 48 años, ocho años antes de morir en un accidente de avión. El libro de Anthony Cekota es la principal fuente de información sobre la que se basa este texto, para lo cual he procedido a la traducción de la obra completa escrita en francés. La traducción comentada de la biografía de Cekota es publicada en inglés por Milan Zeleny en *Knowledge in action: The Bata system of management*<sup>530</sup> con el prólogo de Thomas J. Bata, hijo del fundador de este imperio. Otra de las obras de necesaria mención es la de Dubreil, *L'exemple Bata*<sup>531</sup>. La documentación facilitada en Zlin en el Museo del calzado Thomas Bata, y el artículo realizado por Marek Thomastik sobre Antonin Bata, es otra de las fuentes de referencia. El tercer pilar de este compendio sobre la vida del Ford de la industria del calzado, tal y como lo denomina Edmond Landauer<sup>532</sup>, es la literatura que aparece a finales de los años 20 y 30 sobre experiencias

---

<sup>528</sup> Cekota Anthony: *Bata Createur genial*, Bélgica, 1968.

<sup>529</sup> Bata, Tomas: *Mé Zacatky* (Mes Débuts) Zlin, 1924.

<sup>530</sup> Milan Zeleny: *Knowledge in action: the Bata system of management*. Tomas Bata (reflections and speeches); introduction by Thomas J. Bata; translation by Otilia M. Kabesova, Amsterdam, 1992.

<sup>531</sup> Dubreil, Hyacinthe: *L'exemple de Bata*. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante. Paris, Éditions Bernard Grasset, 1936.

<sup>532</sup> Landauer, Edmond: "L'ouvre de Thomas Batja". *Revue Economique Internationale*, 1929, p 220.

relativas a la Organización Científica del Trabajo. Concretamente la investigación que lleva a cabo Paul Devinat, a demanda de la Oficina Internacional de la Organización Científica del Trabajo y que es publicada en la Revista de dicha organización *Working Conditions in a Rationalized Undertaking. The Bata System and its Social Consequences*<sup>533</sup>. Para hacer más fácil la lectura hemos reestructurado la documentación con el índice que figura a continuación

## INDICE

- 1. Creación de la empresa. Del sistema putting-out al sistema fábrica.**
- 2. Experiencias en Estados Unidos y en Europa.**
- 3. La primera guerra Mundial y sus efectos.**
- 4. La nueva organización del trabajo.**
  - 4.1. Plan de producción.*
  - 4.2. Vigilancia y control.*
  - 4.3. Compra y recepción de materias primas.*
  - 4. 4. Creación de los grupos autónomos de trabajo y participación en los beneficios.*
    - 4.4.1. La visión de Paul Devinat sobre la autonomía de talleres.*
  - 4.5. La maquinaria y la cadena de montaje.*
  - 4.6. Recursos humanos y reclutamiento.*
  - 4.7. Duración del trabajo.*
  - 4.8. El salario y los seguros sociales.*
  - 4.9. La seguridad y la higiene industrial.*
  - 4.10. Condiciones de vida.*
- 5. Diferentes facetas de Thomas Bata.**
  - 5.1. La vida política.*
  - 5.2. El tiempo medida de todas las cosas.*
  - 5.3. El arquitecto y el constructor.*
  - 5.4. El vendedor.*
  - 5.5. El exportador.*
  - 5.6. El educador.*
- 6. Su última etapa expansiva.**
- 7. Bata en la actualidad.**

---

<sup>533</sup> Paul Devinat: *Working Conditions in a Rationalized Undertaking. The Bata System and its Social Consequences*<sup>533</sup>. International Labour Review, Vol. XXI, November 1929, and January and February 1930, publication du Bureau International du Travail, Geneve, 1930.

## 1. Creación de la empresa. Del sistema putting- out al sistema fábrica.

La ciudad de Zlin esta situada en Moravia al sur-este de la República Checa. En el momento del nacimiento de Thomas Bata formaba parte del imperio austrohúngaro. Moravia, vecina de Bohemia y Silesia, era en el siglo XIX una región mayoritariamente agrícola, con un incipiente desarrollo industrial en las ciudades importantes: Brno, la capital, o Moravská Ostrava, centro minero y siderúrgico. También, se encontraban también muchas refinerías de azúcar de remolacha y cerveceras. Estas industrias pertenecían, la mayoría, a las antiguas familias feudales, propietarias de los mejores terrenos y que marcaban fuertemente la vida social y económica del país. Por otro lado, en las ciudades, se asistía al crecimiento de una clase cada vez más importante de artesanos y comerciantes, organizados en corporaciones, con sus reglas específicas sobre su funcionamiento.

Zlin se encontraba al pie de los Cárpatos Blancos donde la cadena morava llevaba el nombre de Beskydy. Todos los bosques de alrededor, así como la mayor parte de los terrenos cultivables pertenecían al barón Haupt- Buchenrode, de origen alemán quien dirigía entre otras las industrias locales más importantes cerveceras, ladrillerías, aserraderos. Los habitantes basaban su subsistencia en el pequeño artesanado (fabricación de zapatos, de ropa usada, el trabajo en los bosques). Algunos tenían alguna cabeza de ganado y llevaban sus productos a los mercados y ferias de alrededor.

En 1876, Thomas Bata, nació en la familia de un modesto zapatero en una pequeña ciudad de Europa Central, en Moravia. En el seno de una familia con una larga tradición de artesanos zapateros, en la búsqueda que Cekota realiza en la parroquia católica de Zlin, aparecen los datos que figuran a continuación incluyendo a Thomas J. Bata :

- Vaclav Batia, nacido en 1580, fallecido en 1662 en Zelechovice, ciudad a 6 km al este de Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Lukas Batia, nacido en 1610, fallecido en 1683 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Lukas Batia, nacido en 1660, fallecido en 1727 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Martín Batia, nacido en 1691, fallecido en 1761 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Martín Batia, nacido en 1715, fallecido en 1777 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Simon Batia, nacido en 1755, fallecido en 1933 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Antonin Bata, nacido en 1802, fallecido en 1850 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Antonin Bata, nacido en 1844, muerto en 1905 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Thomas Bata, nacido en 1876, muerto en 1932 en Zlin \_\_\_\_\_ zapatero
- Thomas J. Bata, nacido en 1914, muerto en 2008 en Toronto

Antonin Bata<sup>534</sup>, el padre de Thomas se había casado con Maître Bartos, después de que esta mujer perdiera a su primer marido Josef-Bartos, también fabricante y vendedor de calzados en Zlin. Thomas tenía una mentalidad reformadora, con una necesidad continua de formarse, reformar, cambiar y modificar. Desde su infancia había vivido en un universo de zapatos: miraba a su padre y a los aprendices hacer los encargos, destinados al mercado. La familia vivía exclusivamente de los negocios y del comercio. Las ventas de zapatos eran buenas cuando había un buen año de recolección.

Su madre murió cuando él tenía la edad de nueve años. Además de los seis hijos del anterior matrimonio de la madre, Thomas tenía dos hermanos más: Anna y Antonin. La muerte de la madre afectó no solo a la relación familiar del padre con los hijos, si no también a los negocios, que cada vez iban peor. Su padre se vio obligado a vender la tienda en Zlin y trasladó su domicilio a Uherské Ardiste. Antonin se volvió a casar y tuvo otro hijo. Pero Thomas no se encontraba cómodo en la nueva familia ni en la relación con su padre y a la edad de quince años se fue de casa a Viena donde se encontraba su hermana Anna. En Viena comenzó a fabricar pantuflas como su padre. Al cabo de tres meses, su padre acabó por descubrir a sus hijos y los hizo volver a casa, con su stock de pantuflas. A su regreso de Viena, el joven Thomas considera que los negocios de su padre, son anticuados. En estos momentos, vivían en la misma casa doce niños, que dormían en cuatro camas compartidas, la convivencia se hacía insostenible. Thomas, Anna y Antonin, formaban un grupo muy unido y esta situación les llevó a tomar la decisión de abandonar la casa familiar y crear una empresa con todo lo que tenían: la herencia que habían recibido de su madre. El capital inicial no excedía de ochocientos florines austriacos, pero, en 1894, esta suma era importante. Sin embargo, había sido utilizada por su padre para los negocios. Sus hijos se la reclamaron.

Los inicios se desarrollaron en una pequeña casa en Zlin, disponían de dos máquinas de coser, algunas hormas procedentes de la tienda de su padre y un utillaje rudimentario: leznas, pinceles, martillos y chairas. Este era todo el equipamiento de los dos hermanos. Compraban las materias primas a crédito y fabricaban el mismo género de zapatos que su padre en Uherské Ardiste: zapatillas y botas de fieltro. Su firma fue inscrita en el registro de maestros el 24 de Agosto de 1894 a nombre de Antonin que era el mayor. Desde los inicios, habían concebido su negocio como una industria y se

---

<sup>534</sup> Sobre los inicios de Antonin Bata véase el artículo realizado por Marek Tomastik “Antonín Bat’a’s Shoes Shop in Uherské Hradiste” donde explica los orígenes de la saga de los Bata centrándose en los inicios de Antonín Bata padre de Thomas Bata, en *Sborník materiálu ze III mazinárodní konference* 25-27, Zárí 2000, Acta musealia Obuv V Historii Muzeum ve Zlíně 2000, Zlin 2001.

consideraban así mismos como fabricantes y no como simples zapateros. La empresa estaba organizada como una especie de factoría donde los fabricantes Antonin y Thomas, compraban los materiales, cortaban las cañas y los empeines para poder hacer el resto en el exterior. Los artesanos a domicilio se encargaban de terminar el trabajo. Es decir, llevaban a cabo el sistema putting-out, para la transición al sistema fábrica.

La industria era entonces, la clave, que permitiría visibilizar y ascender en la clase social. Al principio los negocios iban bien, la alta sociedad de Zlin observaba con buenos ojos a este joven trío dinámico y original. Los dos hermanos compartían el trabajo: Antonin, el mayor firmaba los contratos y se ocupaba de las cuestiones administrativas; las ventas eran de dominio exclusivo de Thomas. Los negocios se frenaron en la primavera siguiente. Antonin debía partir en otoño a cumplir su servicio de tres años en el ejército austriaco. Thomas que no había cumplido todavía los diecinueve años, asumió el control y los problemas. Las maquinas se pagaban a plazos, las materias primas con letras y los salarios gracias al crédito conseguido con el banco. En ese momento todo iba muy bien, las ventas se encontraban a un nivel elevado. Cuando las ventas cayeron, Thomas estaba solo para hacer frente a la crisis. En 1895, tenían, 8.000 florines austriacos para pagar las deudas y su liquidez no pasaba de 100 florines

La situación fue a peor en la Navidad de 1894. Además de resolver las cuestiones técnicas concernientes a la producción, las compras y las ventas, debía hacer frente a los acreedores impacientes, a los proveedores recalcitrantes, a los requerimientos legales y pagar a los empleados el fin de semana. Faltaba todavía el



Anna, Thomas et Antonin Bata en 1894 ou 1895, au moment de la fondation de la fabrique de chaussures T. & A. Bata à Zlín, en Moravie.

problema de conseguir que los negocios funcionaran a pleno rendimiento a lo largo de todo el año. Thomas encontró la solución y, como consecuencia resolvió otros problemas, lanzando al mercado sus famosos *seglaky*. Era un modelo inédito de calzado de verano, de forma elegante, en tela de algodón con una ligera suela de cuero, una creación realmente revolucionaria para la época, no olvidemos que a finales del siglo pasado no se concebían más que zapatos muy sólidos,

para poder hacer uso por mucho tiempo y soportar numerosas temporadas.

Con sus *seglaky*, Thomas abandonó la idea de que los zapatos deben durar muchos años. El nuevo modelo era maravillosamente ligero y confortable para el

tiempo caluroso; tenía estilo y permitía al pie respirar. Es más, su precio de venta era ridículo, inferior a uno normal, era una verdadera incitación a renovar el calzado. También el balance de la casa Bata estaba resurgiendo, el 7 de Enero de 1987, era de 5.387 florines, cifra que no cesó de aumentar: 9.726 florines al final del mismo año, 11.092 en 1898, para llegar a la suma de 30.710 florines en el nuevo siglo.

Esta época crítica, había transformado a este joven emprendedor, en un luchador. Con una filosofía para afrontar tanto las crisis en los negocios, como las de la vida privada. Tras remontar la primera crisis, los negocios de Thomas Bata iban muy bien y mejoraron incluso con el curso de los años, a pesar de la presión, que el país atravesó a principios de siglo. La época estaba marcada por la idea de progreso. La lucha era la fuerza motriz, y las teorías darwinistas de la evolución sobrepasaban el marco de la genética en otros dominios de la vida humana. Thomas Bata se había inscrito en la sección local de la sociedad gimnástica Sokol. Su fundador Miroslav Trys, doctor en filosofía y profesor de letras, estaba fascinado por la belleza física y por el arte de la Grecia antigua. Los más aptos sobreviven, la competición es una obligación moral e incluso una manera igualitaria de designar el lugar de cada uno para poder ser útil. Con estas ideas se puede apreciar la filosofía de Bata, en relación a la competencia, a las empresas y a la vida económica en general. Este principio de lucha de competición individual sirve a los demás para entender el conjunto del sistema conocido por Bata.

En Julio de 1900, cierra la empresa localizada en el centro de Zlin, para cambiar sus talleres en un edificio de nueva construcción. Bata empleaba casi 120 obreros. Otros siete fabricantes de zapatos, del país, tenían más de cien empleados. Su nueva fábrica estaba situada enfrente de la estación de ferrocarril, abierta, en 1899, para unir Zlin con la red ferroviaria. En aquella época, millares de pequeños artesanos trabajaban sobre pedidos y otros, como el padre de Thomas Bata, abastecían a ferias y a mercados. Sus técnicas de producción, así como los útiles y las materias de los que se servían, no habían sido modificados, desde al menos cien años. Se fabricaban los zapatos de formas todas rectas, idénticas para los dos pies, hasta que se adaptó la forma del zapato al pie derecho o el izquierdo. La mayoría de los zapateros preparaban sus propias hormas, trabajo bastante difícil, que exigía, además de habilidad técnica, un cierto sentido artístico. Los resultados eran decepcionantes, para encontrar zapatos adaptados a su pie, el cliente debía escoger una talla grande. Toda Europa continental se había adoptado el sistema francés para medir la longitud del pie, un sistema pre- métrico, que databa de antes de Napoleón, que daba alrededor de tres números por pulgada.

El cuero era tratado sobre todo con cáscara vegetal, el curtimiento con cromo estaban reservadas para los artículos más costosos. Las tenerías locales, eran generalmente, de poca capacidad y el proceso de producción duraba meses. El cuero era de buena calidad, pero el resultado final dejaba que desear. Todos los elementos del zapato se hacían en cuero. Esto para el público era un criterio de calidad. Los talones de cuero no estaban nunca perfectos, pero nadie osaba utilizar otro tipo de material susceptible de obtener un mejor resultado. El fieltro servía para la fabricación de ciertos zapatos de invierno, montados sobre una suela con cuerda de lino o de algodón.

Todas las piezas de cuero, tanto por debajo como por encima del zapato, eran cortadas a mano. Para respuntar los empeines, la maquina de coser era de uso bastante corriente. El hilo para coser utilizado para los empeines estaba siempre a punto. Una vez terminado el empeine debía permanecer en agua largo tiempo para que se adaptara a la horma. Esta operación era una de las más difíciles. Era necesario estirar el cuero con las tenazas sobre la horma de madera, y mantener con los dedos y el clavo bajo la horma. Seguido de otro trabajo penoso, la costura del empeine con la suela interior. Se debía hacer reuniéndolo todo con la mano y cosiéndolo, punto por punto, con una lezna. Para los zapatos de calidad superior, una banda de cuero, la vira, fijada a mano, recubría esta primera costura; después de esto se podía unir, siempre con la mano, la suela de cuero exterior con la vira. El talón, torneado a mano y unido con clavos al zapato, estaba cortado con chaira al mismo tiempo que la suela, se igualaban los bordes con el raspador y después con papel esmeril. Se aplicaban, enseguida, diferentes colorantes y ceras y se remata con aceite, para perfeccionar la obra. Se finalizaba, generalmente, el talón y las suelas uniéndolo con clavos. Pero con algunos, durante el procedimiento, el zapatero debía instalarse en su banco, manteniendo la obra contra su rodilla con la ayuda de una correa de cuero, y trabajar así hasta diez horas o incluso más, para poder terminar un par de zapatos.

La mayor parte de los pequeños zapateros trabajaban en su cocina; sólo los más prósperos disponían de una habitación independiente y emplean a uno o dos compañeros y a algunos aprendices. Entraban a trabajar con doce o catorce años, por un periodo de tres años, en el cual, debían, en principio, estar enteramente consagrados a aprender el oficio. En realidad los aprendices servían en sus inicios para hacer de todo. Un dicho checo compara la condición de aprendiz con el de mártir.

Los zapatos se vendían en principio al contado, pero, en realidad, la clientela compraba a crédito, en función de sus ingresos. Esto obligaba a los artesanos a hacer



uso del crédito para sus compras profesionales y domésticas. En estas condiciones, la pobreza era generalizada en las casas de los pequeños zapateros. Según Cekota, Thomas Bata estaba firmemente decidido a cambiar estas condiciones de vida y estos métodos de trabajo que detestaba intensamente. Hacia 1900 la producción industrial de zapatos se limitaba, en Europa, a algunos tipos muy concretos: zapatillas, zapatos de ciudad y botas militares. Dos tipos de fábricas aseguraban esta producción: por una parte un sector bastante restringido, que con la ayuda de algunas máquinas, realizaban zapatos completos; y por otra parte, las sociedades, donde el patrón se ocupaba más, de la organización, que de la fabricación propiamente dicha. El negocio de Antonin Bata y la primera empresa de los tres chicos era un buen ejemplo de este tipo de establecimiento combinando siempre a la vez, la fabricación parcial, el trabajo a domicilio y las ventas. En este taller, el principio de la división del trabajo era poco aplicable, la fabricación se hacía todavía en gran parte a mano. Se encontraban algunas máquinas de coser, una o dos prensas para cortar, a pedales o a mano, pero esto era todo. Una máquina de vapor costaba cara, la debilidad del volumen de ventas, no podía permitir la rentabilidad de las pocas máquinas –herramientas que existían entonces en Europa.

En Estados Unidos, la situación de los fabricantes de zapatos era enteramente diferente. Todas las máquinas utilizadas, para la realización de la parte superior e inferior de un zapato, fueron inventadas en la estrecha banda costera del Atlántico, cuna de la mecanización de la industria americana en el siglo XIX. Según este autor, hay dos razones, que hacen posible el desarrollo de la industria en el Nuevo Mundo y no en Europa. En Europa, había una pobreza permanente de los artesanos zapateros, pues, la formación no era posible, por la ausencia de guías profesionales y de tradiciones. En América, la Guerra de Secesión, obligará a calzar a cientos de miles de hombres durante los años de la campaña. La rápida expansión de la producción industrial de zapatos, que pudo cubrir todas las demandas de los ejércitos, no hubiera sido posible sin la invención por Blake, en 1858, de la máquina de respuntar suelas y sin la comercialización de esta, desde 1861, gracias al sistema de alquiler de McKay. Esta máquina, hizo posible toda una serie de útiles mecánicos de zapateros, desde la máquina de respuntar empeines de Elias Howe y Singer, la máquina para clavetear suelas de C.D. Bigelow, hasta la máquina de coser viras de Goodyear (1880) y la máquina de moldear hormas de Matzeliger.

A principios del siglo XX, Thomas Bata inventa otro zapato con un nuevo estilo *la Batovsky*, que permite verdaderamente revolucionar la sociedad. El nuevo zapato de

Thomas Bata era a la vez simple y original: un empeine de tejido de algodón adornado con cuero en la punta, en los laterales, sobre la parte superior y alrededor de los ojales, y todo montado sobre una suela de cuero. El contrafuerte, era de una fibra especial, más fuerte que el cuero, pero mucho más ligera. Un par de estos zapatos pesaba menos que un sólo zapato normal y costaba apenas la cuarta parte del precio habitual. Eran más ligeros, más confortables, más aireados, más flexibles que todo lo que existía en el mercado. Costaban sólo, un poco más, que uno corriente.

Según las críticas de la época, los Batovsky eran imposibles y provocaron el desprecio de las gentes del oficio. Los comerciantes tradicionales rechazaron venderlos; Le obligaron a inventar unos métodos de distribución totalmente nuevos. Se dirigió a las grandes empresas, tenderos de ultramarinos, estanqueros, quincalleros, en una palabra, a cualquiera que quisiera aumentar sus cifras en su negocio. Lanzó al mismo tiempo, una publicidad inédita en el mundo del calzado. Una gran placa metálica en forma de óvalo, bien trabajada, con los nuevos zapatos marcados en relieve; se leía en la parte inferior la marca Batovsky. El rótulo en colores era distribuido gratuitamente a todos los vendedores. La oposición de los vendedores de zapatos tradicionales llevó a Bata a recurrir a otros métodos inhabituales para difundir sus zapatos a través del imperio austro- húngaro. Debido a la insuficiente red ferroviaria de la época, se propuso crear su propia red de cocheros para llevar los zapatos a domicilio.

En Agosto de 1900, la firma fue reorganizada bajo el nombre de T.& A. Bata Thomas poseía un poco más de las dos terceras partes y el resto pertenecía a su hermano Antonin. Tenían alrededor de 250 empleados. La primera máquina de vapor (de 8 caballos), entró en la fabrica a lo largo de 1900, seguida de otra, en 1902. En 1903, Thomas creó un taller mecánico, destinado más bien a mantener el material que a construir nuevos útiles mecánicos para la fabricación. Thomas pasaba mucho tiempo en su nuevo taller, aprendiendo cualquier cosa como un aprendiz normal.

## **2. Experiencias en Estados Unidos y en Europa.**

El sueño americano llegó a Zlin, la visión de la prosperidad, vitalidad y optimismo que caracterizaba a los Estados Unidos en aquella época, era toda una proclama para hacer llegar inmigrantes de todo el mundo, también para Thomas Bata. La industria americana de calzado contaba con cientos de pequeñas empresas concentradas sobre todo en Nueva Inglaterra, más particularmente en un radio de 75 kilómetros alrededor de Boston, entre Lynn y Haverhill al norte y Brocton al sur. A

excepción de los zapatos pegados, los demás procedimientos de fabricación estaban inventados. Se encontraban fábricas especializadas de cualquier tipo de producción. Una fábrica de zapatos comprendía una sucesión de talleres: corte, costura, montaje sobre horma, acabado, embalaje y distribución. Este tipo de fábrica, se importó de Estados Unidos a Inglaterra, y después al continente europeo, en los años 1870-1880. En apenas veinte años, el esquema tradicional fue reemplazado por un método totalmente diferente, novedoso en sus principios y revolucionario en sus efectos. Siempre según Cekota, fue Thomas Bata quien lo inventó y su aplicación le permitirá no sólo modificar radicalmente las viejas fábricas de Zlin, sino también crear una organización que se extendería en el mundo entero.

El prodigioso desarrollo de la industria americana del calzado, al que se asiste a finales del siglo XIX, se debía fundamentalmente a innovaciones comerciales y económicas. Se basaba en un sistema que permitía a los pequeños artesanos, que disponían de un capital limitado, poder acceder a un arsenal mecánico de la profesión, mediante un arrendamiento al año y las rentas del prorrateo de la producción. Este sistema concebido desde 1861 por Gordon MacKay, que acababa de comprar a L.R. Blake su patente de la máquina de respuntar suelas, no se expande a gran escala hasta de 1899. En ese año, la U.S. Shoe Machinery Corporation se establece en Boston. Esta sociedad de servicios, llegará a proporciones gigantescas y controlará durante al menos, cincuenta años entre el 85% y el 90%, de la industria americana del calzado. Influirá largamente el modo y el tipo de producción de zapatos de cuero, no solamente en Estados Unidos, sino también por todo el mundo.

En 1904, para Thomas Bata, Estados Unidos ejercía sobre él, una atracción irresistible. Sus conocimientos venían de variadas fuentes: catálogos de máquinas, revistas profesionales que consultaba y de periódicos que hablaban de las hazañas de los americanos. Veneraba estos grandes trabajadores como si fueran héroes. No tenía ninguna intención de emigrar a América. No deseaba invertir su dinero allí para enriquecerse rápidamente. Le interesaba la organización del trabajo y planificó a fondo el viaje a Estados Unidos. Elaboró toda una lista de preguntas que debía hacer sobre los zapatos, las máquinas y la industria en general. Eran tantas que un sólo hombre no podría encontrar todas las respuestas. Decidió, entonces, llevarse consigo a tres jóvenes, dos zapateros y un mecánico. Cada uno debía trabajar por su cuenta, y el grupo se reuniría cada cierto tiempo para intercambiar experiencias, y decidir que era lo más

importante para dar el siguiente paso. Es decir, tuvo la idea de establecer un grupo de trabajo, en su primera visita a Estados Unidos, idea bastante novedosa para 1904.

El viaje comenzó en otoño, desembarcaron en Nueva York y se dirigieron inmediatamente a la región de Boston, al centro de la industria americana de calzado. Su experiencia allí, le hizo reflexionar sobre las diferencias entre la sociedad americana y las de su país. El obrero americano, también le impresionó mucho. Para conocer mejor su trabajo se incorporó a una de las fábricas, observando la habilidad de los trabajadores. Su objetivo era probar psíquicamente, el efecto y la fatiga en estas *cadenas rápidas*<sup>535</sup>. Esta decisión es una de las que más le cuesta poner en práctica. Realizó varias pruebas en fábricas, pero siempre fue eliminado por un candidato más rápido, al final lo consiguió. Pasó cinco o seis meses en Nueva Inglaterra, reuniéndose cada cierto tiempo con sus compañeros, para confrontar experiencias.

Durante el viaje, reflexionó sobre lo que había descubierto en Estados Unidos. Primeramente constató que las fábricas de calzado podían vender a millares de kilómetros a su alrededor. Confirmó también su idea, que el hombre trabajaba mejor cuando lo hacía para si mismo. Se rindió también a la evidencia, de que en los negocios no se trabajaba sólo con el esfuerzo de uno mismo, sino que se depende siempre, de los compañeros o de terceros. Tenía igualmente el sentimiento, que para ser provechosos a todos los intereses, las relaciones de los negocios debían ser sólidamente y claramente establecidas en un contrato. Se podían, obtener los mismos resultados que en Nueva Inglaterra, a condición de trabajar también duro y con el mismo espíritu inventivo. Por otro lado, el ejemplo de la publicidad americana le hizo comprender, que no había que esconder su producción, sino que hay que darla a conocer con los mejores medios posibles. Estos eran, en síntesis, los secretos que se llevaba de América. Pensaba en mejorar su fabricación de zapatos. Sabía, que tenía su propio reclamo: con sus zapatos ligeros de tela, guarnecidos con cuero, cómodos y confortables. Le faltaba, entonces, hombres activos e interesados en los negocios, una organización de ventas más eficaz y un mejor sistema de producción, de control y de distribución. Comenzó a planificar lo que debía hacer cuando regresase a Europa. Repasó sus relaciones con los empleados. Las ventas con Viena y con las otras provincias vecinas, no eran suficientes. La expansión imponía cubrir todo el imperio austro-húngaro y exportar en los Estados limítrofes.

---

<sup>535</sup> La utilización del término cadena rápida es utilizado por Cekota para describir las cadenas de montaje del calzado de Estados Unidos y de la Empresa Bata

Decidió conocer más experiencias, visitando las fábricas de Europa y sobre todo Inglaterra. Las fábricas europeas de zapatos estaban desarrollando el principio de división del trabajo. El proceso de fabricación, estaba dividido en muchas operaciones establecidas la mayor parte por la mayoría de las máquinas ya existentes. A máquina o a mano, estas operaciones, exigían una gran destreza. Thomas Bata, había comprobado, que en esto, el obrero americano ganaba claramente a su homólogo europeo. El obrero americano era un experto, especialista en operaciones concretas. Sus colegas europeos trabajaban bien, pero lentamente. Quería transformar los métodos de trabajo del artesano europeo, quería modificar las estructuras del oficio para conseguir estos cambios. Thomas pasó algunos días en una fábrica inglesa, después se hizo contratar por algún tiempo en Alemania. En los dos lugares, trabajó clavando talones.

Dos ideas recoge de estos viajes: la planificación de la producción con un nuevo sistema de gestión y de intereses, fomentando además, la creación de un sindicato de trabajadores de calzado en Zlin. Todas estas nuevas experiencias se plasmaron en la construcción de una nueva fábrica, en los terrenos que compró al barón Haupt-Buchenrode, 2.500 hectáreas, que poseía en las dos riveras del río Drevnice. Años más tarde, compraría toda la propiedad, para construir allí millares de casas familiares, colegios y hospitales. La empresa ideal que Bata había imaginado, debía tener grandes ventanas, cómodas escaleras, buenas instalaciones sanitarias y mucho espacio para trabajar. No encontraba en el lugar ningún constructor capaz de ejecutar este proyecto a un precio razonable. En ese momento, se planteó, hacer el mismo la construcción, contratando los diferentes trabajos con constructores diferentes. Finalmente, fundó su propia empresa de construcción, para construir sus casas y sus fábricas. La primera parte de la fábrica se terminó a principios de 1906, edificios de 80 metros de largo, 20 metros de ancho, sobre tres estancias de 4,50 metros cada uno. Sin embargo para la construcción de su casa, siete años más tarde, hizo llamar al gran arquitecto de Praga, Kotera. Kotera aceptó esta proposición y, a pesar de las divergencias frecuentes entre el arquitecto y el propietario, el resultado final hizo honor a los dos. Bella y simple, esta villa escondida entre un jardín, al pie de la colina, era para Thomas, y más tarde para su familia, una fuente de alegría y un remanso de paz<sup>536</sup>.

---

<sup>536</sup> En 1997 la villa fue cedida por Thomas J. Bata a la Thomas Bata Foundation y en estos momentos es sede de dicha Fundación.



En la primavera de 1906 se confirmó que Antonin tenía tuberculosis. Después de dos años de atención médica y estancia en sanatorios, murió en julio de 1908 a orillas del Adriático, adonde había viajado por prescripción médica, acompañado por Thomas. Antonin, había cedido a su hermano la parte de la empresa que el poseía. Thomas se convierte en el único propietario de la firma T. & A. Bata, la primera fábrica de zapatos de Zlin. Pero la razón social no será modificada hasta veinte años después para llamarse finalmente “Bata S. A. Zlin”.

La vida de Thomas pasa por la época más sobria, que marcara su carácter posterior. Se dedicó, enteramente, al trabajo y a perfeccionar sus estudios sobre los talleres y la tecnología. Pasaba largo tiempo, después de trabajar durante el día, dedicado a la lectura y al estudio, incluso a veces toda la noche. Se dedicaba a estudiar cuestiones técnicas y comerciales y también diferentes lenguas. Hablaba un alemán aceptable pero quería perfeccionar gramática y sintaxis. Comprendía también el inglés elemental, pero deseaba profundizar en su vocabulario, para poder seguir las revistas técnicas. Además, leía obras literarias clásicas y modernas. Se comienza a producir un cambio en su personalidad, el revolucionario y reformista deja paso a un hombre disciplinado, casi de porte militar. Vestía habitualmente un traje gris, con camisa blanca y zapatos negros, haciéndolo todo con un orden meticuloso. Thomas no disciplinaba solamente su cerebro, también su cuerpo, para poder realizar el trabajo cotidiano.

Después de la depresión, que afectó al imperio austro-húngaro en los años 1908 y 1909, en el que se encontraron en paro forzoso, la mitad de los trabajadores de los negocios de T. & A. Bata, Zlin estaba en pleno crecimiento. En 1910, la firma, tenía ya representantes en prácticamente todas las provincias del imperio, exportando igualmente una cantidad importante de su producción hacia Alemania, los Balcanes, y Oriente Próximo. La producción era de 3.400 pares por día, esto situaba a la empresa como la

primera en la industria del calzado del imperio austro-húngaro, por rendimiento de la producción diaria. En 1907, era 499.630 coronas y en 1912, pasa a 2.121.732 coronas.

En 1911, Thomas había conseguido un crédito considerable con el banco checo de la Unión, con vistas a la nueva expansión, con la que pretende hacer frente al marasmo de la vida económica. Lejos de obrar prudentemente, como otras empresas que reducen su producción y despiden personal hasta la llegada de días mejores, eligió la bajada de precios, el crecimiento de las ventas y la producción. Cuando había obtenido los capitales necesarios, hizo todavía reducir los precios de venta. Empezó su segundo viaje a Estados Unidos, en la primera mitad de 1911, para buscar una solución a este problema. Estaba interesado en la fabricación de zapatos, pero le interesaba más, la construcción de máquinas. Estaba volcado en conseguir la mejor mecanización, pero su producción no conseguía nunca la calidad deseada, porque sus medios financieros no le permitían adquirir tantas máquinas como el quisiera. Por esto, decide desarrollar su pequeño taller mecánico y construir él mismo las máquinas que necesitaba. En esta época, poseía ya buenos conocimientos de base en mecánica. Conocía también, las máquinas comercializadas, pero no quería liarse con contratos a largo plazo de arrendamiento y de rentas.

Después de un estudio profundo de las máquinas utilizadas en la fabricación de calzado, Thomas, flanqueado por su mecánico jefe Lizal, escogió finalmente en Cincinnati, dos tornos perfeccionados, dos poleas, uno horizontal y el otro vertical, y un gran cantidad de útiles de precisión capaces de fabricar matrices, engranajes, etc. A su regreso, compró una central de vapor completa a un fabricante de tejido de Polonia y apremió al mecánico jefe para hacerla funcionar en Zlin. Gracias a las nuevas máquinas herramientas, el taller mecánico producía para la fábrica máquinas cortadoras, balancines que suministraban las suelas y el bajo de los zapatos, hormas mecánicas,

martillos magnéticos reunían los clavos, y las máquinas de poner talones, en la que el árbol giraba sobre los rodamientos a bolas y no sobre rodamientos a rodillos, lo que permitía hacerlos volver mucho más deprisa. La fábrica estaba preparada para la expansión.



A finales de 1911 conoció a la que sería su mujer Marie Mencik, hija de Ferdinan Mencik, doctor en letras y conservador de la Biblioteca Imperial de Viena, a través de

uno amigo común, entonces tenía treinta y cinco años. El matrimonio se celebró en Viena, a finales del mes de Junio de 1912. En su viaje de novios por el mediterráneo, Grecia, mar Egeo hasta Egipto, Thomas observó el calzado utilizado por mujeres y hombres y pensó que este sería su próximo destino. Eran zapatos muy sencillos, fáciles de hacer en serie y se podían distribuir, por que no había competencia. Marie aprendió ingles para apoyar los negocios de su marido, en los países anglófonos. Le procuró contactos con los que frecuentaba su familia, esto le permitió iniciar nuevas y útiles relaciones. Pero Marie, sobre todo, se interesaba por las gentes que trabajaban en la empresa y sus familias. Fue conocida rápidamente por su gentileza y su comprensión. Bajo una apariencia de amable simplicidad, era una gran dama que sabía, con fineza e inteligencia, juzgar el carácter y el valor de las gentes. Todas estas cualidades, la convirtieron en una colaboradora inestimable para Thomas, que le podía confiar sus pensamientos y sus secretos. Cumplió un papel fundamental en la empresa a la muerte de Thomas Bata. Su único hijo, Thomas, nació en septiembre de 1914. Las complicaciones en el parto, les impidió tener más hijos. Este fue un hecho difícil de aceptar.

En 1912, Thomas basaba su filosofía de los negocios en el servicio público. Para él, un industrial, tenía por misión servir y para esto debía emplear todas sus capacidades. Quería hacer un nuevo producto que se adaptara a las necesidades de la población. Observaba constantemente a las gentes de su país y de los países que había visitado. Muchos paisanos y sobre todo los niños, llevaban todavía los pies desnudos entre primavera y otoño. Su idea era realizar un zapato para proteger el pie, que se ajustara como un guante y que procurara al usuario la confianza en sí mismo y consideración de los otros. La fabricación debía de ser impecable, las materias de buena calidad y el precio accesible. El nuevo zapato, en el que había pensado durante su viaje de novios, lo hizo elaborar de una forma especial. Thomas estaba consternado observando tantos pies deformados por los zapatos mal adaptados y decidió que no los haría llegar así a sus clientes. Por esto, se puso a diseñar sus propias hormas. Su nuevo modelo, estaba montado sobre un talón y una suela de cuero muy fina, era de terciopelo negro con un delicado adorno dorado y un forro contrastando. Era irresistible para las mujeres de la época condenadas a los botines altos con lazadas y con pesadas suelas. Para mantener el precio de venta previsto, había estudiado cuidadosamente los materiales que se utilizaban en la fabricación, examinado todo lo que se refería al tejido, materia prima, producción y precio de venta. Perfeccionó la planificación de la



producción, adjuntando los programas diarios de producción a los talleres, un informe horario sobre el estado de la fabricación de zapatos. Tenía, en otro tablón diario, los pedidos recibidos y las entregas efectuadas, en las que debían incluir previsiones específicas sobre los clientes y los modelos. Un informe global con la cuenta de compras de materias primas, de la administración, el control de mercancías y de financiación. Su método de cálculo de precios de coste era más eficaz que los sistemas actuales, incluso en los años setenta, era todavía original en algunos aspectos, como por ejemplo el control de costes de producción para cada obrero de cada taller. El informe financiero cotidiano, elaborado gracias a todos estos elementos, servía a la vez de guía y de espejo.

Durante la segunda mitad de 1913, Thomas viajó mucho. Debía visitar la mayor parte de las capitales de los Estados y las provincias del Imperio austro-húngaro. Desde hacía diez años, había ido mejorando su sistema, consagrado las noches para los desplazamientos y el día para trabajar. Una noche de octubre de ese mismo año Thomas sufrió un accidente, iba en el coche conducido por su chofer pero se encontraron con un coche de caballos. Tras un gran golpe en la frente, tuvo que estar ingresado en un hospital en Viena durante dos o tres semanas, de ese accidente quedó una gran cicatriz en la frente. Al poco tiempo siguió trabajando, volcado por completo entre su trabajo y su familia.

### **3. La Primera Guerra Mundial y sus efectos.**

En 1914, la tensión entre las potencias europeas era muy grande. Los días entre el asesinato de Sarajevo y el gran enfrentamiento, que supuso la Gran Guerra, fueron extrañamente tranquilos. Los negocios iban mal. Por sus amigos de Viena sabía que se preparaba la movilización de la industria y el control de las materias primas. La industria del calzado importaba los dos tercios de pieles en bruto. Los suministros de los zapatos militares eran monopolio de dos cartel austro- alemanes: Sociedad austriaca de la industria del cuero para el equipamiento armado y el Consorcio de liberación de las fuerzas imperiales y reales de defensa del territorio. Estos dos cartels habían constituido el Centro de Cueros y Pieles que controlaba todo el aprovisionamiento del cuero. Thomas era ciertamente el último suministrador en el que podían pensar. Consiguió un pedido de cincuenta mil pares de zapatos. Se puso en contacto con el alcalde de Zlin y le propuso constituir un “Consorcio de fabricantes de zapatos de Zlin” que estaría dirigido por Bata. Este consorcio, se compondría de T. & A. Bata; Frantisek Stepanek, el

alcalde; los Hermanos Kuchar; Antonin Cervinka y de Ludvik Zapletal. Bata se colocó a la cabeza del consorcio, pero el pedido fue repartido en partes proporcionales. Una vez asegurada la continuidad de su empresa y la existencia de material, Thomas se dispuso a realizar este último trabajo. Desde el plano técnico, este trabajo no ofrecía dificultades, pero los cartels de Viena habían decidido eliminar esta nueva competencia. Thomas organizó las industrias de zapatos en el seno de la *Asociación Checa de industriales del calzado de Moravia y de Silesia*. Esta nueva sección, se unió enseguida a la *Asociación de fabricantes checos de calzado* en Pardubice, y finalmente a todas las pequeñas industrias del calzado de Austria, en Viena.

*La Asociación húngara de fabricantes de calzado*, en Budapest, vino a reforzar el rango de estas empresas independientes. Fuertes en su unión, resistieron al monopolio de los cartels, tanto para las compras como para las mercancías. Thomas, durante la guerra, organizó el aprovisionamiento de sus obreros y de sus familias. Instaló en la fábrica una cantina, donde los obreros podían comer a precios más económicos que en el exterior. Abrió una tienda de ultramarinos con todo tipo de materias primas<sup>537</sup>, incluso compró terrenos al barón para mantener el suministro. Además, organizó el abastecimiento de materias primas para su empresa. Hizo construir un tenería que abastecía con pieles en bruto, que provenían de todas las provincias del Estado e incluso más lejos. A falta de hombres para organizar las compras, lo hicieron las mujeres: su joven sobrina Bozena Klaus fue enviada a Polonia, su hermana Anna, compró en Hungría y en Austria y Melle Petric en Escandinavia. Como hacían falta productos para el curtimiento, construyó su propia estación para tratar las cortezas del pino y del abeto. Hizo un aserradero. Una cantera, que poseía en la colina detrás de la fábrica, le procuró los materiales de construcción. Su taller mecánico trabajó con averías, pero sin parar.

Entonces la autoridad militar hizo reducir la fabricación de zapatos de cuero para la población civil, poniéndose a fabricar botas con los desperdicios del cuero. En 1917, producía por día 5.000 pares de zapatos para el ejército, 2.000 pares de zapatos civiles y 3.000 pares de botas. En este mismo año, dará con las ideas de diversificación y de autonomía que aplicará después de la guerra. Abrió sus primeros comercios de venta directa y creó una modesta fábrica en Pardubice. Toda esta expansión se vio frustrada por un segundo accidente en uno de sus viajes.

---

<sup>537</sup> Similar al economato que fue creado por Aniceto Coloma en Calzados Coloma.

El país, una vez constituida la República Checoslovaca, se enfrentaba a la reconstrucción. La guerra lo había dejado marcado por una gran pobreza. Los víveres y el combustible eran escasos, los trenes no funcionaban, la inflación era muy alta. Los nuevos gobernantes redactaron una nueva Constitución, preparando el terreno para las futuras elecciones libres. Además acometieron la implantación de un nuevo orden económico.

A finales de 1918, tenían pérdidas de 3.300.000 coronas. Tenía un préstamo de 18.700.000 coronas a la Ceska Banka Union, no se sabe cuanto a la Zivnostenska Banka. Debía 1.200.000 coronas al fisco. Los bienes de la firma estaban valorados en 26.000.000 coronas, según un cálculo muy optimista, porque la mayor parte de los stocks estaban compuestos por zuecos de madera. Por primera vez en su vida Thomas Bata no podía pagar a sus empleados. En el boletín interno de la empresa *Sdeleni*<sup>538</sup>, se publicó un artículo, en el que mostraba la situación tan desesperada.

El clima político en la ciudad no era bueno. La búsqueda de trabajo de millares de hombres era algo patente y las condiciones de vida eran muy duras. La primera elección del Consejo municipal de Zlin en 1919, dió a los socialistas la mayoría absoluta, el nuevo alcalde fue Novak, asociado a una empresa de calzado local. Las tenerías no habían ido nunca tan mal. Sus ventas estaban siempre controladas por los gobernantes, como en tiempo de guerra, y los compradores extranjeros no tenían todavía confianza en la corona checoslovaca. Todo se complicó más cuando la noche del 5 de Febrero de 1919, se declaró un incendio en los almacenes de la fábrica de Bata, destruyendo en pocas horas mercancías preciosas e irremplazables, además, de hilo de coser, agujas y piezas de recambio. El siniestro se evaluó en 13 millones de coronas.

Algunas semanas más tarde, los trabajadores del taller mecánico se pusieron en huelga instigados por los socialistas de izquierda liderados por Novak. Los huelguistas presentaron sus reivindicaciones en forma de ultimátum. Subida de los sueldos, control de las remuneraciones por pieza, de rendimiento, seguro de enfermedades y cantina. La negociación no fue suficiente para encontrar una solución. La Asociación central de las

---

<sup>538</sup> El boletín se creó en 1918 con el fin de hacer llegar a los empleados de forma confidencial informaciones sobre los problemas básicos de la empresa. Se componía de cuatro a ocho páginas con el nombre ya citado de *Sdeleni* (Boletín) fue el primero de su especie en el país y en Europa central. Thomas Bata utilizaba esta plataforma para difundir sus informaciones, para exponer sus ideas y para forjar la moral de las personas que trabajaban con él. Era un órgano de discusión sobre los problemas vitales que se planteaban entre los hombres y la empresa.

industrias checoslovacas, que acababa de ser fundada en Praga, sirvió de mediador y gracias a ella la huelga fue suspendida y la amenaza de nuevos conflictos descartada.

Todas estas situaciones, repercutieron negativamente en la empresa durante el año 1919. La producción anual, que era de 8.000 a 9.000 pares en 1917, cayó a 1.600; 1.400 personas fueron despedidas (un cuarto de los efectivos del año 1918). La situación no era mejor en las otras industrias. La situación económica, la inseguridad política y social había tenido consecuencias alarmantes. Durante el otoño e invierno de ese año, un grupo de voluntarios fue encargado para proteger la fábrica contra eventuales pillajes nocturnos.

La situación financiera seguía siendo crítica al año siguiente. Los negocios iban tan mal, que Thomas tuvo que cerrar 15 puntos de venta de los 70 inaugurados desde 1918. Se produjeron 946 nuevos despidos, reduciendo los efectivos de la empresa a 2.056 trabajadores. Todas estas medidas eran imagen de la situación general del país que sufría un profundo desequilibrio económico. Los trabajadores se fueron radicalizando en Diciembre de 1920, entonces, se convocó una huelga general, pero no tuvo mucho seguimiento. Los obreros de Bata se negaron a asociarse. Este conflicto terminó con la oposición de dos tendencias en el seno del partido socialista: la izquierda radical a favor del comunismo ruso y los que preconizaban la construcción de un socialismo independiente en el marco de una Checoslovaquia democrática. La escisión se llevó a cabo en 1921, alrededor de la mitad de los socialistas checos fundaron un partido independiente: el partido comunista checoslovaco. El partido socialista de Zlin, pasó totalmente al comunismo conducido por su alcalde Novak.

Durante los cuatro o cinco años siguientes a la guerra, se tomaron medidas destinadas a conseguir superar esta situación. El puñado de hombres y mujeres que trabajaban con él, se implicaron en la empresa. Las gestiones de las mujeres para conseguir pieles daban buenos resultados especialmente los de su sobrina. Bozena Klaus en Polonia se había casado con un joven banquero Dominik Cipera, que sería el jefe perfecto para su empresa. En 1919, Thomas tomó una serie de decisiones encaminadas a superar la depresión, su lógica consistía: si las circunstancias nos obligan a retroceder sobre un punto, preparemos el ataque y la expansión en otra parte. Realmente, Bata, reinició los contactos ya existentes y se dirigió también a buscar otros nuevos. Contó además, con el apoyo de su hermana Anna, que había viajado a Austria, Hungría y a Yugoslavia. Debía reanudar los antiguos contactos y establecer otros

nuevos. Pero, toda una red del equipo comercial se extendió por Europa: en Inglaterra, otros prospectaban en Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y Alemania.

En 1919, decidió iniciar el tercer viaje a Estados Unidos, encontrándose con un cambio importante. Después del bombo económico de los años de guerra, sus calles estaban inundadas de coches negros: el modelo T de Ford. Leía la publicidad de Ford y sus declaraciones, donde asimilaba sus negocios, como un servicio público. En cada rincón de la calle veía revendedores de Ford. En lugar de ir a estudiar la industria del calzado, Thomas se dirigió a visitar River Rouge en Detroit, directamente a la cadena de montaje. Fascinado, la miraba transportar sobre su alfombra rodante, el trabajo de los obreros con operaciones sucesivas de ensamblaje. Estos ganaban los sueldos más altos de la industria. Los productos acabados salían al final de la cadena, idénticos, excelentes y en buen estado, preparados para ser vendidos en todos los Estados Unidos. Pensó: ¿Por qué no hacer lo mismo con los zapatos?

Observó la gran cantidad de fábricas unidas destinadas a asegurar una cadena interrumpida de operaciones: desde descargar el carbón y el mineral de hierro destinado a la fabricación de motores y otras partes del automóvil, para llegar al producto final. ¿No era esto exactamente lo que quería hacer desde hace años, comprar pieles en bruto directamente al productor, para obtener el cuero que le hiciera falta para realizar los zapatos, que quería vender al precio que él escogiera?.

Thomas, se dirigió hacia la industria del calzado. Pudo constatar que nada importante había cambiado desde su primera visita. Sin embargo, había una excepción: George F.M. Johnson, instalado en el norte del estado de Nueva York. Los zapatos Johnson, modelos sólidos, de buen cuero, visiblemente valían su precio. No tenían nada de extraordinario y no se podían comparar como el característico y revolucionario modelo T de Ford. Sin embargo, su visita a esta empresa, le impresionó por otros motivos: la gran valla que rodeaba a la fábrica, las casas de los obreros, colegios, parques y campos de deportes con clubs privados, que frecuenta la clase media americana. Visitó, además, el hospital Endicott Johnson, la clínica dental y la biblioteca, accesibles a los empleados de forma gratuita o a bajo precio. Se sorprendió del aspecto insólito de esta empresa donde fábricas y residencias se extendían, sobre una extensión de casi cincuenta kilómetros. Los negocios eran visiblemente prósperos. Johnson era el primer fabricante de zapatos de Estados Unidos y del mundo. Los talleres no le causaron gran impresión, observó los métodos de trabajo que ya conocía desde hace años. La maquinaria utilizada era de la United Shoe Machinery Corporation

Durante su estancia en Estados Unidos, Thomas puso las bases de una sociedad independiente “Bata Shoe Corporation”. Compró una modesta fábrica en Lynn Massachussets, y confió la gerencia a una joven pareja de parientes lejanos. Pero, sus sueños de expansión se truncan cuando recibió un cable en el que se le informa, por su director, que no se podían pagar los sueldos a los trabajadores. Regresó a Zlin.

Entre 1918 y 1923, las cifras disponibles indicaban que los resultados eran mediocres, trabajaban 2.000 obreros. La productividad era difícil de evaluar, debido a la disparidad de sus productos. Sus actividades estaban también repartidas en un gran número de servicios. En 1922, Checoslovaquia sufrió una depresión económica muy fuerte que dejó en paro a más de 400.000 obreros de la industria. La decisión gubernamental de parar definitivamente la inflación, hizo fijar a 18 céntimos suizos el valor de la corona. Descendieron las exportaciones y Bata también fue perdiendo su espacio. La situación en Checoslovaquia iba de mal en peor, la Asociación Nacional de las Industrias convocó en Praga el 22 de Agosto de 1922, una reunión de todos los miembros, con propuestas para conseguir mejorar la situación y hacer descender el paro. En estas reuniones, sólo tenían representación los titulares de las empresas, que por otra parte, se encontraban muy aisladas del resto de la sociedad. Entre los propios empresarios, no existían tampoco conexiones más allá de las creadas por los cartels o las asociaciones a nivel muy general. Thomas decide ir a la asamblea general. Durante dos días de sesiones, además de expresar su gran malestar por la situación existente, proponen exigir a los gobernantes alguna medida, pero no se plantea nada más. Sin embargo, cuando le tocó el turno de la palabra, anunció reducir el precio de venta de sus zapatos a la mitad. La declaración de Thomas Bata, supuso en la asamblea un efecto bomba. Después de un silencio incrédulo, la sala se llenó de murmullos y de risas. Cuando llegó a Zlin convocó a sus principales colaboradores para exponerles los detalles de su plan y preparar su ejecución.

Entre todas las dudas, la clave estaba en conseguir reducir gastos. Sus colaboradores eran escépticos. No se podían pagar los salarios, era necesario reducirlos a la mitad o pagar menos. En cualquier caso, si se pagaba menos a los obreros conseguirían reducir entre un 12% y un 14% del 50% necesario. Habría que reducir costes, pero a pesar de todo, Thomas Bata decide seguir adelante con una reducción de salarios de un 40 %, ofreciendo como contrapartida una disminución del 50% del precio de la comida, alquileres y productos alimenticios. En agosto de 1922, solicitó la cooperación de los trabajadores y el comité de empresa aceptó la propuesta. Preparó una

campaña publicitaria con millares de posters, divulgación en prensa, etc. En la prensa se publicaba lo siguiente:

*“A nuestro público.*

*A fin de no tener que ir a Alemania para hacer sus compras.*

*A fin de mantener la máxima producción.*

*A fin de no echar a los trabajadores.*

*A fin de ahorrar a la República los seguros de los parados.*

*A fin de abrir un camino a la bajada generalizada de precios.*

*A fin de ayudar a disipar rápidamente la amenaza de grandes crisis económicas, consecutivas a diferencia entre el poder comprar de nuestra moneda al exterior y al interior de nuestro país.*

**HEMOS REDUCIDO LOS PRECIOS DE NUESTROS ZAPATOS, a la mitad de su precio del mes de mayo (1922).**



*A partir del 1º de septiembre, todas nuestras tiendas venderán con una reducción del 50% por producto del precio habitual. Tal disminución no se puede hacer, claro, únicamente por la reducción de gastos generales; nos hemos visto forzados a disminuir también los sueldos de nuestros empleados en un 40%; siempre asegurándoles la mercancías de bienes de primera necesidad a la mitad de precios del mes de mayo”.*

La gente comenzó a comprar, en pocos días los stocks fueron desapareciendo. No todo el mundo estaba de acuerdo con esta nueva política, los bancos creían que era el fin de la empresa y que no les iba a devolver los préstamos. Cuando pidió otro, se lo denegaron. Pero en otro banco lo consiguió. La empresa Bata inició su recuperación. Thomas siguió trabajando día y noche. Realizando cálculos para cada pieza de cuero, preparando el trabajo de los obreros para el día siguiente, planificando el trabajo hora ahora y verificando cada tarde los resultados.

#### **4. La nueva organización del trabajo.**

Las conexiones de Thomas Bata con la Organización Científica del Trabajo quedan patentes en un artículo publicado en lengua francesa sobre la empresa Bata, cuyo autor es Edmond Landauer<sup>539</sup>, en ese momento secretario General del Comité Internacional de la Organización Científica, comenzaba con las siguientes reflexiones sobre las leyes de la producción aplicadas a las empresas:

<sup>539</sup> Landauer, Edmond *L'ouvre de Thomas Batja Un ejemplo real de racionalización industrial* Revue Economique Internationale 1929 p 220

*“Cuando se habla de industrias gigantescas que han sido desarrolladas y consolidadas por la organización científica de la producción, se piensa involuntariamente en Estados Unidos. Henry Ford representa a nuestros ojos europeos el prototipo de la gran industria americana. Al mismo tiempo que constatamos su poder y su éxito, suponemos la inmensidad y la riqueza del mercado en el que se ha desarrollado, la abundancia de capitales que allí circulan y concluimos que tales empresas son típicamente americanas y que los métodos que han conducido a la victoria allá, serían inaplicables en nuestros mercados europeos estrechos, pobres, y rodeados de barreras aduaneras.*

*Sin embargo, si los principios de organización del trabajo que han guiado a Ford son leyes científicas, deben poder aplicarse en Europa como en América. Las leyes de producción como las leyes físicas o las de la química no cambian con la longitud. Es pues una constatación evidente que estas leyes deben encontrar en Europa un ejemplo que no le cediera en nada al más famoso ejemplo americano.*

*En Zlin, en una pequeña aldea de Checoslovaquia, el pobre hijo de un pobre zapatero, sin ayuda, sin apoyo bancario, a conseguido en menos de cincuenta años crear una fábrica produciendo 60.000 pares de zapatos en 8 horas de trabajo y ocupando a 9.600 obreros y empleados. Habiendo comprendido y aplicado, como pocos lo han hecho, los principios de Taylor, ha creado, en la industria del zapato un obra en todos los puntos comparable a la de Ford en la industria del automóvil. Lo ha hecho a pesar de las crisis, la guerra, la revolución y la inestabilidad monetaria, en los estrechos límites de un pequeño país”.*

En este artículo, se recoge el discurso de Thomas Bata en el Congreso Internacional de la Organización Científica en Praga, el 2 de Agosto de 1924, en el que reflexionaba sobre los industriales, el reparto de beneficios<sup>540</sup> y el progreso en la producción. En los años 30, la Organización Internacional del Trabajo volvió a fijarse en la obra de Thomas Bata, ya considerada como el primer negocio de calzados de toda Europa. En ese momento su personal estaba formado por 12.000 obreros; su capacidad de producción, de 75.000 pares diarios. La competencia que ejercía sobre los mercados extranjeros, no había dejado de llamar la atención y de provocar la publicación de gran

---

<sup>540</sup> Punto fundamental en la filosofía de Bata al que junto con los grupos autónomos de producción dedicaremos un apartado de este capítulo.



número de artículos y obras sobre la causa de este crecimiento excepcional<sup>541</sup>. Los adversarios de Bata lo habían acusado de que debía su éxito a la explotación de su personal. Otros, habían creído encontrar en su sistema un remedio para todas las dificultades económicas y sociales del momento actual. La Oficina Internacional del Trabajo, consideró que merecía hacerse un estudio completo y objetivo, a la vista de la literatura polémica, el cual pusiese en claro, al mismo tiempo, que las causas de la prosperidad de la empresa, las consecuencias sociales de los métodos de trabajo que en ella se adoptaban.

Este estudio, se llevó a cabo por Paul Devinat,<sup>542</sup> se centró en la introducción de la racionalización en esta empresa de calzado. A continuación, se describe la distribución espacial de la empresa y de sus talleres, a finales de los años 20:

*“Aumento vertiginoso de la producción, baja constante y rápida de los precios: estos son, pues, los dos resultados gemelos de la actividad industrial de Bata durante los cinco últimos años. No es este el lugar indicado para exponer en detalle las medidas de racionalización que le aseguraron este éxito. Concentración vertical, eliminación de los intermediarios, especialización, tipificación, perfeccionamiento del herramental, economía de material y de tiempo, representan las tendencias comunes a toda empresa*

---

<sup>541</sup> Como principales artículos y obras, pueden citarse; Kuno Grohmann: "Bat'a", estudio publicado en las *Veröffentlichungen des Ausschuss für Wirtschaftlichkeit in der Textilindustrie*, suplemento a los *Mitteilungen des Allgemeinen deutschen Textilverbandes*, Reichenberg, 15 enero 1928; "Europa gegen Bat'a", *Der deutsche Volkswirtschaft*, 29 junio 1928; "Für und gegen Bat'a", *Tagesbote*, Brno, 6 y 7 agosto 1928; "Bat'a", *Der deutsche Volkswirtschaft*, 24 agosto 1928; "Das Problem Bat'a", *Kölnische Zeitung*, 10 y 11 octubre 1928; Arthur Kornthjber: "Von Schusterlehrling zum tscheschischen Ford", *Münchener Neueste Nachrichten*, 19 noviembre 1928; Rudolf Schwenger: "Das System Bat'a", *Soziale Praxis*, 29 noviembre 1928. La obra polémica más importante que se ha publicado contra Bat'a es la de R. Philip: *Der unbekannte Diktator Thomas Bat'a*; Agis Verlag, Viena y Berlín, 1928; 466 páginas. Bat'a intentó una acción, en Berlín, contra el editor; obtuvo del Tribunal una primera sentencia prohibiendo la venta de la obra en Alemania y en el Extranjero. Apelada la sentencia por el autor, se autorizó nuevamente la publicación, mediante la supresión y la modificación del texto, se analiza el impacto de esta publicación y su intención en el libro de Anthony Cekota: *Bata Createur génial*. París 1968, p 233-234 edición traducida al francés por Braud, Milena y Janin Michel. Como obra de carácter de propaganda, hay que citar principalmente la muy completa de Anthony Cekota: *Bat'a Neue Wege*; Brno y Praga, 1928. De esta obra se publicó una nueva edición en checo, con el título de *Bat'a Myslenky Ciny Zivot Prace*.

<sup>542</sup> Devinat, Paul: "Las condiciones de trabajo en una empresa racionalizada. El sistema B'ata y su consecuencias sociales". *Revista Internacional del Trabajo*, Madrid, 1930, p 125-127. A petición de la Oficina, Thomas Bata tuvo la atención de autorizar a Paul Devinat para que fuese a estudiar sobre el terreno la organización y funcionamiento de sus talleres. Le dejó completa libertad para visitar su empresa durante tres semanas, y se unió personalmente a sus colaboradores para explicar su obra. Devinat tuvo también ocasión de visitar otras cuantas fábricas de calzado, tanto en Checoslovaquia como en el Extranjero, y de comparar los métodos de Bata con los de sus competidores. Consignó los resultados de este estudio en una importante Memoria, un resumen se publicó en esta revista, en el que se resaltaban las cuestiones relacionadas con el terreno social.

*racionalizada, y que se puede observar en Bata al igual que en otros. Si Bata se distingue de los demás en este particular es por la carencia de toda idea preconcebida, de todo principio de escuela. Nunca estuvo en una Universidad, nunca conoció industrias distintas que le preparasen a hacer la racionalización sistemática. Todos sus métodos nacieron de la experiencia y de la observación diaria de los problemas que se planteaban a su industria. La racionalización de Bata es esencialmente empírica. Un breve esquema de la racionalización de su empresa bastará para demostrar hasta qué punto este cuidado del rendimiento máximo inspira toda su obra y crea, por decirlo así, la atmósfera de la fábrica”.*

La empresa de Bata se componía de dos partes distintas. La primera, comprendía cierto número de edificios rodeados de un muro circular. Esto, constituía la fábrica propiamente dicha, situada en el fondo del valle, sobre la llanura este de la villa. Bata se reservó la posibilidad de ampliar su fábrica hacia arriba. La segunda, se extendía sobre la pendiente norte, donde Bata construyó toda una ciudad, que comprendía tiendas, un restaurante, un cinematógrafo, casas obreras, escuelas, una pensión para los obreros jóvenes y un edificio reservado para residencia de los aprendices. Al otro lado de la villa, hacia abajo, se limitó Bata a adquirir una parte del valle, e hizo edificar en ella un distrito nuevo: 300 casas obreras y un hospital.

La fábrica propiamente dicha, en el interior del recinto, se componía de 32 edificios, cuya construcción permitía reconocer la tendencia a la tipificación. Casi todos eran del mismo modelo: 80 metros de largo por 12 de ancho; tres pisos, con mucha luz, y el tejado, en terraza. Esta disposición uniforme, permitió a Bata obtener una instalación poco costosa, cuyo precio se redujo aún más por haber hecho que sus albañiles siguieran métodos de trabajos simplificados y rápidos, empleando materiales tipificados, producidos en serie. En los talleres, la instalación de las máquinas y del herramental, del montaje eléctrico y de la fuerza motriz, fueron organizados con esta idea. Pero, una de las principales preocupaciones de Bata, al establecer todos sus talleres en condiciones idénticas, fue la de poder comparar su rendimiento y mejorarlo. Su disposición regular, le permitió establecer más cómodamente su plan de producción y distribuir la ejecución de la misma.

Estos edificios, albergaban el conjunto de los servicios administrativos y de los talleres de la empresa, que de esta forma se hallaban reunidos bajo el control directo del jefe. Pero, no se encontraban solamente allí talleres de fabricación de calzado, sino también una fábrica de pasta para fabricar papel y cartón, una imprenta, una fábrica de

productos químicos, una fábrica de construcción mecánica y de reparación de máquinas, talleres para tratar el caucho, fábrica de curtidos y talleres de preparación de tanino. Porque Bata, de conformidad con el principio de la concentración vertical, compraba generalmente sus pieles en bruto y las curtía; trataba el caucho por sí mismo y hacía el cartón para sus cajas, con el deshecho de sus tejidos. Con su fábrica de productos químicos le suministraban la cola, sus máquina imprimían los carteles que anunciaban sus productos en el mundo. Para los artículos que Bata no producía, como los tejidos, su sistema diferente. Hacía importantes pedidos para un período bastante largo, a veces para todo un año, obteniendo así, precios favorables y asegurándose las calidades que necesitaba. Permitiendo de este modo, a sus mismos abastecedores regular el trabajo de sus talleres, hacer a tiempo sus pedidos de materias primas y participar de esta forma en los beneficios con su esfuerzo de racionalización.

El único servicio de Bata, que no se encontraba encerrado por completo en el recinto de la fábrica de Zlin, es su servicio de ventas. Bata abrió en Checoslovaquia, para la colocación de sus productos, 450 tiendas o sucursales cuyos gerentes eran nombrados por él mismo y estaban estréchamente controlados por el servicio central de Zlin. Bata disponía además gran número de agentes y de representantes en los países extranjeros.

#### *4.1. Plan de producción.*

La preparación del programa de trabajo se hacía en la Casa Bata con el más minucioso cuidado, porque de él, dependía todo el funcionamiento de la empresa durante seis meses. Era el fruto de la colaboración, de todos los servicios interesados. El punto de partida era la elaboración, dos veces por año, de los modelos de la temporada. Bata obligaba, por contrato, a todos sus representantes en el extranjero y a sus gerentes de sucursales, que le facilitasen informes detallados sobre las necesidades y las posibilidades de su mercado local y muestras todos los calzados que hubiesen tenido algún éxito, lanzados por los competidores. Provisto de estas indicaciones, Bata hacía preparar, por mediación de sus patronistas, anteproyectos de los modelos. Los modelos bosquejados se presentan a todos los agentes de Bata, obligando asimismo por contrato, a ir a Zlin al menos dos veces por año. En una conferencia general de los representantes, de los vendedores y de los principales jefes de servicio, cada modelo es objeto de una discusión cerrada: se aceptaba, se reformaba o se rechazaba. Una vez determinados los modelos que tuvieran más posibilidades de venta, se establecía una especie de Bolsa

entre los representantes: agentes de Bata. Cada uno trataba de obtener anticipadamente la mayor cantidad de modelos que creía poder vender. Pero Bata intervenía, por su parte, para asegurar una venta regular de su fabricación: reduciendo la parte de unos; aumentando, si es preciso, la de los demás. Estableció un equilibrio entre las exigencias de la fabricación las posibilidades de salida. Sobre la base de este compromiso, se acordaba el plan de producción. Para Bata, este plan debía ser tal que le permitiera sacar partido, sin paralización alguna, de todo su herramental, y que ofreciera por anticipado la venta de toda la mercancía producida. No comenzaba a fabricar un sólo par de calzado, hasta que no estuviera asegurada su venta. No admitía, durante la producción, más que una posibilidad: la de aumentar su venta.

Para fijar sus precios de coste y sus precios de venta, Bata calculaba sobre los datos suministrados por sus jefes de los servicios de venta y de fabricación. Una vez determinados, no se modificaban estos precios en toda la temporada. La lista de los modelos aceptados se entregaba a tres talleres especiales, en los que Bata había reunido a los obreros más capacitados. Se hacían, para cada modelo, los patrones de las suelas y de las cañas, determinándose el dibujo y el tinte; todos los elementos necesarios para emprender la fabricación en serie se preparaban por anticipado. Excepto para algunos modelos de uso corriente, que podían fabricarse todo el año, se organizaba la producción para seis meses. La semana era la unidad de trabajo y la unidad de contabilidad al mismo tiempo, las órdenes de fabricación se distribuían por semanas, entre los talleres, con toda la regularidad posible. Los nuevos modelos debían estar listos para el principio de la temporada, siendo, lógicamente, más intensa la fabricación en las semanas que precedían a su comienzo. Aunque Bata enviaba calzado a los dos hemisferios, y aunque variaba sus productos y guardaba para las semanas flojas de trabajo la fabricación de los artículos clásicos, encontrando alguna dificultad en regularizar su producción, se vió obligado a trabajar, a veces, para almacenar. A pesar de esto, dos principios son básicos en su plan: no descender por bajo de la cifra mínima que le asegure un beneficio y no acumular nunca demasiado *stock* de mercancías. El objeto de esta política era asegurar a la fábrica una producción estable. Si exigía a sus vendedores que garantizaran la venta, podían también ellos tener la seguridad de recibir las mercancías pedidas en el plazo fijado.

Acordando el plan y distribuyendo la producción entre las veintiséis semanas de la temporada, teniendo en cuenta los días de fiesta y las vacaciones legales, no faltaba más que distribuir los pedidos entre los talleres. Se confeccionaba, finalmente, un

cuadro, en el que se indica el número de pares de cada modelo que se tenía que entregar a cada uno de ellos, en cada semana de trabajo prevista. Se comunicaba este cuadro al servicio de venta, el cual podía, de esta forma, con conocimiento de causa, aceptar o rechazar los nuevos pedidos, según la capacidad de producción de los talleres, y fijar anticipadamente su fecha de entrega.

#### 4.2 *Vigilancia y control.*

Un servicio especial, el "servicio central"<sup>543</sup>, tenía por misión vigilar para que nada pudiera paralizar la ejecución del plan de producción. Un retraso tenía demasiadas consecuencias en el engranaje, casi automático, de la producción en masa. La acción del servicio de distribución se ejercía gracias a dos juegos de fichas y de bonos de pedidos. Este servicio se asegura de que las materias primas se suministran al taller en tiempo oportuno, que la producción se iniciaba el día señalado y que se entregaba el producto en el término previsto. En caso de retraso en la entrega, este servicio es el que investigaba las responsabilidades.

Asegurándose automáticamente el servicio central de que todos los pedidos se ejecutaban en el plazo asignado por el plan de producción sólo le faltaba organizar el control de calidad. Éste presenta en Zlin una importancia especial. Los procedimientos de fabricación, que imponía la extrema economía de tiempo, podían dar lugar fácilmente a errores o abusos. Bata se había asegurado un triple control de la calidad de sus calzados<sup>544</sup>.

El primero y el más eficaz es el que se realizaba durante la fabricación<sup>545</sup>. Cada jefe de taller era responsable de la calidad del producto que entregaba al escalón siguiente. Nadie, por lo tanto, dejaba de asegurarse de que la mercancía que recibía no le iba a perjudicar. Si la aceptaba, era por su cuenta y riesgo. Cualquier falta que ocasionase una devolución era imputable, sin discusión, al último taller que entregó el calzado concluido. A este control automático y espontáneo que resulta del sistema de autonomía de los talleres, había superpuesto Bata, en cada taller de remate, inspectores independientes, que no tenían más misión que examinar cada calzado terminado según

---

<sup>543</sup> Devinat, Paul: "Las condiciones de trabajo en una ...", ob. cit., p 129-132, Podemos observar la existencia de este servicio central comparable al sistema de vigilancia de Calzados Coloma y también a su oficina de notas.

<sup>544</sup> Obsérvense los paralelismos del sistema de vigilancia y sobre todo del control de calidad seguido por Bata y aplicado en los años treinta por Viriato Coloma en Calzados Coloma.

<sup>545</sup> A este tipo de inspección Viriato Coloma lo denomina inspección natural.

los modelos expuestos en los talleres y rechazar todos los que presentaban el menor defecto. No se perdía calzado, se marca con una señal especial y se vendía con un 10 ó un 20 por 100 de rebaja, a cuenta y riesgo del taller que lo entregó.

Como la labor del inspector del taller podía hacerse extraordinariamente pesada en un taller a pleno rendimiento, estableció Bata un último control, que se realiza en su presencia, antes de la entrega a la clientela. A la habitación, en la que él se encontraba habitualmente, llegaban automáticamente todos los embalajes tipificados, con sus veinte pares de calzado. Uno de los inspectores abría al azar una de las cajas y examinaba minuciosamente el contenido. Realizaba el control en un par cada cien pares, pero lo realizaba detenidamente, y si rechazaba un par defectuoso, provocaba el examen de todo el lote. Podía detenerse la entrega y castigarse inmediatamente al taller por su fabricación defectuosa. Junto al control de la fabricación, desde el doble punto de vista de la regularidad y de la calidad, existía el control del precio de coste.

La contabilidad de la empresa se realizaba, por semanas, en cada servicio en cada taller, tanto en las sucursales de venta como en Zlin. El servicio central, obtenía el precio de coste global sumando sus contabilidades particulares, teniendo en cuenta además otros datos, como los impuestos, los gastos generales de administración y la probabilidad, siempre considerable, de las devoluciones. Este precio de coste, establecido así, globalmente y en cada de la producción, permitía a Bata fijar sus precios de venta cargando a cada taller o servicio la parte de los gastos y de los beneficios que debían corresponderle; le permitía también descubrir, ante la sola presencia de un aumento del precio de coste normal, cualquier causa del mal funcionamiento. Le permitía, por último, a falta de cualquier aumento seguir buscando todas las economías posibles durante la fabricación. Porque, una vez elaborado y distribuido su plan de producción Bata vigilaba por completo su ejecución; se dedica constantemente, por un lado, a comprimir sus precios de coste durante la fabricación y a aumentar el volumen de sus ventas y de su producción.

#### *4.3 Compra y recepción de materias primas.*

El principal elemento del precio de coste en la Casa Bata era el coste de las materias primas. Gracias a los métodos de producción en masa adoptados, equivalía, en Zlin, al 80 por 100 del precio de coste total de la fabricación, y el 20 por 100 restante representa la parte de los gastos generales y del salario. Por este hecho, se entiende la importancia que tenía para Bata el buen funcionamiento de su servicio de compras.

Bata por principio suprimir los intermediarios. Compraba las pieles en América del Sur; el carbón, en la Alta Silesia, distante unos 200 kilómetros escasos; los tejidos, en las fábricas más importantes. La madera provenía, de sus propios bosques de los Cárpatos próximos. Todas las compras se realizaban sobre muestra, y Bata determinaba por sí mismo, en última instancia, el precio de la materia cuya muestra le convenía. El servicio de las compras hacía además cuanto podía para conseguir las condiciones más favorables; se recompensaban sus esfuerzos mediante la participación en los beneficios. Bata, estimulaba a sus talleres de fabricación mediante sistemas de primas, asegurándose de esta forma la mejor producción. Trataba de alcanzar la mayor rentabilidad de materias primas en los talleres donde se cortaban las suelas y las pieles. Había concedido, en distintas ocasiones, importantes gratificaciones a su personal por el aprovechamiento que obtuvieron<sup>546</sup>.

#### *4. 4 Creación de los grupos autónomos de trabajo y participación en los beneficios.*

Cekota en la biografía sobre Thomas Bata realizaba la descripción de los que para Thomas era la *participación inteligente*. Seleccionó a cuarenta o cincuenta obreros con el fin de crear un grupo autónomo en el seno de la empresa. Para este grupo, preparó un plan de trabajo y realizó unas previsiones semanales. Al final de cada semana contrastaba sus previsiones con los resultados reales. La mitad de los beneficios eran obtenidos por el grupo seleccionado. Todos los empleados que componían la unidad seleccionada recibían su sueldo normal; un tercio de ellos comenzaron a participar de los beneficios de su unidad, según productividad. El primero en conseguir su parte de los beneficios fue el jefe de taller.

Al principio, estas participaciones de beneficios, fueron pagadas cada semana, en la cuenta personal de los interesados, que conseguían un interés anual del 10%. Más tarde, esta prima fue pagada en el fin de semana a los obreros. Los interesados tenían el derecho de retirar sus depósitos con una simple demanda, pero la suma de lo que conseguían estaba considerada como una especie de prueba de su capacidad para generar bienes. La institución de estos depósitos estaba obligada a devolver a los trabajadores lo de su propiedad, y la tasa anual de 10%. Las libretas de crédito reportaban un 4% y los préstamos industriales entre un 6% y un 7%.

---

<sup>546</sup> Recordemos el sistema de pietaje que se llevaba a cabo en Calzados Coloma.

En 1924, todas estas ideas fueron finalmente reunidas en un plan lógico. Constituirían el sistema de gestión de la empresa. Esta es la intervención que realizó el 11 de Abril de 1924 a los obreros de una fábrica experimental:

*“Voy a hablar de la participación de los obreros en los beneficios. No acordamos esta participación, ni por necesidad de distribuir el dinero, ni por buen corazón. Tenemos otro objetivo: queremos comprimir todavía la ventaja de costes de la producción. Estimamos en efecto nuestros productos son demasiado caros y los sueldos de los obreros demasiado bajos. Los talleres y los departamentos que hemos creado son pequeños, si bien cada uno puede allí ejercer su influencia en vista del crecimiento de los beneficios de su propio taller sin tener en cuenta los otros departamentos que pueden trabajar con pérdidas. La contabilidad es tan simple que todo el mundo puede comprenderla, y la cuenta de resultados de beneficios y pérdidas debe ser difundida en el departamento todas las semanas. Si vuestro departamento registrar una pérdida no la compartiréis, mejor dicho no participareis de unas pérdidas.*

*En el momento actual, cada taller y departamento tiene dos veces más efectivos necesarios para el rendimiento de la producción. Cada uno de ustedes, puede argumentar su paga, trabajando por piezas y participando en los beneficios si emplea todas las actitudes físicas y mentales. Las pérdidas actuales son debidas a que ellos no piensan en su superación personal, se preocupan de realizar su trabajo de forma que se rinda haciendo lo menos difícil.*

*Consideramos producir diez veces más que en el presente. Tres obstáculos nos lo impiden actualmente: la falta de personal intelectual y dedicado para dirigir los nuevos departamentos, la falta de obreros cualificados y la falta de dinero. Superaremos todo esto a fuerza de tenacidad en nuestro trabajo.*

*Compartiendo los beneficios, deseamos elevar el nivel moral y material de los obreros. Un obrero debe comprender nuestro negocio, amarlo y crecer con el. Queremos también que los obreros participen en el capital de nuestra sociedad. Aceptamos la suma hasta alcanzar 10.000 coronas y 10% de interés. Para las cantidades superiores, encontramos un arreglo particular. Esta capitalización del ahorro puede ser realizado en cualquier momento por una o por otra parte.*

*Queremos que cada obrero muestre con sus esfuerzos lo que es capaz de hacer a su jefe de taller para poder promocionarlo en cualquier momento. Queremos el aumento de vuestras rentas para conseguir mejorar las condiciones de vida de vuestra familia y vuestra propia educación. Nuestro solo espíritu es ver el dinero repartido un día en la*



*empresa gracias a vuestras actitudes. – que se manifiestan en el trabajo para nosotros y en la vida pública de todo el país.*

*Por el momento, nuestra institución reparte los beneficios en algunos talleres que producen zapatos de cuero. La organización y el equipamiento de estos departamentos les permite ser ya competitivos en el mercado mundial. Esperamos renovar, con el curso del verano, todas las otras unidades de producción de zapatos para extender la participación de los beneficios a todos*

*La participación de los beneficios no se aplica a aquellos que trabajan con nosotros menos de un año, ni a los menores de veinte años, a excepción de los que son el sostén para su familia. La participación podrá ser revocada sin explicación, sea individualmente, sea conjuntamente el departamento.*

*La semana pasada los beneficios del taller n° 3 se han elevado a 71 coronas por obrero, y a 84 coronas el taller n° 4. Dos pérdidas absolutamente injustificadas han reducido los beneficios a 54 coronas para el taller n° 3 y a 55 para el n° 4. La lista detallada de estas pérdidas a sido comunicada a cada departamento interesado. Estoy convencido que la participación de los beneficios reportara pronto 100 coronas por semana”.*

Thomas tardará seis años en obtener de todos los departamentos y talleres el rendimiento suficiente para que consiguieran una participación de 98 coronas por semana. En 1924 esta participación se elevaba a 50 coronas y representaba un suplemento del 25% del salario medio, que estaba entonces en 205 coronas por semana. En 1931, el sueldo medio era de 514 coronas por semana, esta participación de 98 coronas representaba menos del 20% de la paga.

Había conocido otros métodos en Estados Unidos, bonificaciones, primas, comisiones, pero ninguna unía tanto a los trabajadores con la fábrica. En 1923 le atribuyó el nombre de “*Autonomía de talleres y departamentos*” Cipera, marido de su sobrina, se dedicó durante un tiempo a darle forma a esta idea de Thomas Bata, entre 1923 y 1924 elaboró un sistema administrativo y contable que completaba todas las ideas anteriores sobre las previsiones presupuestarias, la definición de objetivos y los contratos del personal. El sistema combinaba elementos como: previsiones, definición de objetivos, descentralización, delegación del poder de decisiones y promoción. Pero lo más importante, es la filosofía que tiene por objetivo final ser una empresa moderna y el rol de los obreros y los empleados.

En el espíritu de Thomas, la previsión y la definición de objetivos debía ser dinámica y basada en la progresión de las ventas. Sabía cada semana, incluso cada día, lo que las personas buscaban en las tiendas, estaba firmemente decidido a ofrecer los productos de mejor calidad y a menor precio del habitual. La calidad el producto debía retener al cliente por esa línea invisible denominada *confianza*. La idea de la fidelidad del cliente ocupaba un lugar primordial en su esquema. Para conocer a los compradores envió a los vendedores y gerentes de sus tiendas a realiza una encuesta a algunas familias, no para saber lo que deseaban comprar sino para conocer los servicios prestados de los que ellos habían comprado. Es decir conocer la satisfacción de los clientes con el producto. Una par de zapatos devueltos le hacía reflexionar sobre lo que había que cambiar y lo que se podría mejorar en la fabricación.

Thomas fijaba los objetivos a conseguir, pero delegaba en los demás los medios a utilizar para llevarlos a cabo, estos eran: contraмаestres, gerentes de tiendas, jefes de departamentos, etc. La fábrica estaba dividida en un gran número de pequeñas unidades y cada unidad, independiente, debía producir, o rendir los servicios a otras unidades realizando un beneficio. Compraba o alquilaba a otros todo lo que necesitaban, - material, energía, espacio, máquinas- y aquellas que vendían o alquilaban debían realizar algún beneficio. El sistema había transformado la empresa en un gran mercado. Todos los responsables de las unidades se ponían de acuerdo para obtener al mejor precio los bienes que eran necesarios. Finalmente, las unidades fabricaban productos similares se reagrupaban en divisiones y se coordinaba la planificación de la producción, de las compras, de las ventas y el desarrollo. Este sistema tenía como resultado, no sólo liberar a Thomas de millares de problemas cotidianos de la organización, sino también instituir un control de precios de venta mucho más eficaces que todo lo que había existido hasta ese momento. Las cuentas eran públicas cada uno sabía cada semana el coste de cualquier cosa y conocía los resultados obtenidos por las unidades y divisiones.

Los empleados hacían funcionar sus pequeñas unidades como si les pertenecieran, poniendo a punto su programa cada seis meses y conocían todo lo que hacía falta saber de los asuntos en general y de su unidad en particular. Era un colegio de dirigentes mucho antes de que se hablara de promoción interna. A cada uno aseguraba su propia promoción, sostenido por el ejemplo de los otros y los resultados que el mismo obtenía. Para Thomas los ascensos dependían de los resultados de la calidad del trabajo y del interés para la empresa.

Durante este periodo comienza a plantear sus ideas en un pequeño libro titulado *La Fortuna para todos*: “No hacemos más que rendir un servicio público. Los negocios son un servicio público. Un hombre de negocios asimilará esta verdad, es más querrá elegir al círculo de los que verán nacer con él las relaciones comerciales”

Durante cinco años, (1922-1927) las ventas fueron multiplicadas por quince; el puñado de jóvenes formados en esta autonomía obtuvieron en pocos años resultados análogos en países donde fueron enviados para fundar empresas nuevas. Muchos jóvenes ascendieron a puestos de responsabilidad debido a sus méritos. Este sentimiento de movimiento, de cambio y de avance que animaba cada departamento se estaba poco a poco extendiendo por las fábricas a través de todo el país. Algunas ideas sobre la participación de los beneficios son las siguientes: “Acordar con sus empleados la participación de los beneficios no es un idea original. Alguno de los industriales americanos ya lo habían hecho. Es un acuerdo ventajoso para los empleados y para la empresa, se basa en un contrato de libre consentimiento, sin la intervención de la legislación del Estado. Tal acuerdo tiene como efectos consolidar la confianza entre la empresa y sus empleados. Durante cierto tiempo busqué un sistema de participación de los beneficios que permitiera al mismo tiempo instaurar la autonomía de los talleres. Por esto, se hacía: rendir cuentas tan rápida mente como fuera posible del beneficio realizado al cabo de la semana y, en algunos caso, al cabo del día; permitir a cada participante calcular el mismo su parte de los beneficios; Y adaptar esta participación a las dimensiones de cada departamento, de manera que permitiera a todos los empleados tomar parte de la gestión y la administración de su taller.

*La participación de los beneficios, tal y como funciona actualmente en la mayor parte de los departamentos, responde a estas condiciones de una manera satisfactoria. Desgraciadamente, no hemos conseguido los objetivos que nos habíamos fijado. Las cosas parecen más fáciles de conseguir de los que son en realidad.”*

Las reflexiones de Thomas Bata sobre la autonomía de talleres eran las siguientes:

*“Para organizar la autonomía de un taller, se necesita despertar el interés de los obreros para una administración eficaz. No es suficiente que sepan que haciendo su trabajo con una buena calidad y en el tiempo establecido ganaran 150 coronas suplementarias. Algunos querrán sus 150 coronas suplementarias, pero lo que ellos no saben lo que es necesario hacer para mejorar la eficacia del taller En los últimos cuatro años y medio, la cifra de negocios a crecido considerablemente: los beneficios*

*han aumentado, los sueldos de los obreros también, y el precio de nuestros productos a disminuido a pesar de la subida constante del coste de las materias primas. ¿Hasta que punto la participación de los benéficos a influenciado esta progresión?. Es difícil dar cifras, pero, a mi parecer, su importancia es más grande de la que imaginamos. No olvidemos que hemos estado diez años para establecer un sistema de producción y de contabilidad adaptado a la participación; no se hubiera conseguido todo esto si el objetivo perseguido no era claro desde el principio. No obtendremos un verdadero resultado si no conseguimos que las personas aprendan a dirigir y a organizar su propio trabajo. Será tanto más fácil que extraigan su beneficio substancial. Nuestra experiencia nos dice que es más difícil aprender a pensar por uno mismo que a obedecer. Hemos conseguido enseñar obediencia, pero sobre el primer punto nuestros progresos son muy lentos.*

*Escuchamos lo que ellos pretenden y la mayor parte de las personas trabajan para no morir de hambre. Hay algunos, que no vienen a penas a nuestra casa. Prefieren evitar nuestra empresa: no podemos hacer nada por ellos y ellos no pueden hacer nada por nosotros. Asegurando la participación de los beneficios, ofrecemos un trabajo mejor pagado a aquellos que estuvieran tentados por otros para tener un puesto más lucrativo. La autonomía de talleres es económica y eficaz. Nadie conoce mejor los obstáculos en un trabajo que el que lo hace. Llega incluso a estar más concienciado que los patrones de dejar su empresa olvidando u omitiendo algún detalle importante. Si la selección de los que participan de los beneficios es severa, más lo es en la autonomía de talleres.*

*Para la participación en los beneficios, hemos encontrado un medio a ayudar a nuestro personal a llegar a ser propietario. Desde que numerosos empleados depositan su dinero en nuestra casa, la administración de nuestra empresa es más fácil. Es necesario distinguir por tanto, entre los que valoran este dinero y los que no esperan la ocasión de dilapidarlo. Estos últimos no tienen lugar entre nosotros. No podrán nunca ayudarnos a resolver nuestros problemas económicos, no son capaces de interesarse en ellos.*

*Somos conscientes de los pocos resultados obtenidos hasta ahora. Sabemos que los depósitos de nuestros empleados de la empresa están cerca de doblar a los del año pasado. Se elevan a 53 millones de coronas en mayo de 1928. Los depósitos en los bancos locales se han multiplicado muchas veces durante estos últimos años. Pero no*

*tenemos más que un conocimiento global del fenómeno. Si dividimos la suma total de los depósitos por el número de empleados el montante individual es todavía bajo.*

*Un empleador que se encuentre contento de enseñar a sus obreros como ganar dinero no les hará avanzar nunca sobre el camino de la independencia económica. Es necesario saber disponer razonablemente y economizar.*

*Estoy seguro que un taller compuesto de hombres que economicen y vivan regularmente funcionará bien. Con la misma remuneración, piezas y los mismos esfuerzos, las ganancias serán más elevadas y la autonomía no será nunca un problema.*

*En fin, los años nos han enseñado que un empleado es prácticamente sin valor para nuestra empresa si renunciamos a hacer progresar su nivel de vida. Hemos tenido buenas experiencias confiando asuntos importantes en aquellos que poseen lo estrictamente necesario. Siempre es difícil prever lo que las personas harán con el dinero de otro, cuando adquieren responsabilidad por un largo periodo, cuando están expuestos a la tentación de ofrecer cualquier cosa cuando otros juegan abiertamente delante de sus ojos. Para no caer en estas tentaciones, es necesario hacerles ver como les interesa disponer de su propia economía y si es capaz de rechazar muchas cosas para preservar sus bienes.*

*Conocemos por experiencia el cambio que se opera en un hombre esclavo del capital hasta que le llega la maestría, gracias a sus esfuerzos y a los nuestros.*

*Sabemos a que se parecería nuestro departamento de ventas, con sus múltiples secciones y tiendas, si no hubiéramos descubierto el medio de transformar los gerentes en jefes de empresa. La autonomía de las tiendas y de los departamentos es completa. Es necesario seguir la misma vía para llegar a los talleres. Hemos dedicado mucho más tiempo y esfuerzo a organizar la autonomía de centros de venta que a los talleres. Alejados se vuelve imposible el control permanente de la dirección y había que inventar un sistema de funcionamiento sin fallos como la ley de la gravedad.*

*La precisión con que se efectúan las operaciones de estas secciones prueba que las reglas de su funcionamiento son correctas. Las irregularidades son raras y se pueden achacar bien a los gerentes que no han descubierto todavía que la forma más directa de enriquecerse consiste en trabajar honestamente, o bien a las personas incapaces de ser disciplinadas sobre el plan económico, condición esencial para adquirir los bienes, y todavía más para conservarlos.*

*En un taller, el contraamaestre que debe tener una actitud económica correcta a fin de poder inculcarla a los que están a su alrededor. Un contraamaestre e adoptará esta actitud si esta convencida de que esta es practicable y que conduce a la prosperidad. Querer ayudar a un contraamaestre a enriquecerse cubriéndole de regalos es un sin sentido. No se puede poner el dinero como un gallina pone sus huevos en un lugar determinado, esperando así que los polluelos pusieran sus huevos alrededor. Los hombres tiene la memoria menos corta que los polluelos, el dinero produce el efecto inverso. Su multiplicación depende de la educación, de su sentido más o menos desarrollado y de la disciplina y la confianza en si mismo.*

*Numerosos empleados- propietarios, deben autodisciplinarse en materia económica, contribuyendo de forma inimaginable a la expansión de nuestra empresa. Todos los que buscan, día tras día, en la casa y fuera, personas capaces de hacer un buen trabajo en los países lejanos, lo saben bien. Se encuentran a menudo con personas muy competentes, pero les falta el don de administrar sus propios negocios financieros. Serán generalmente relevados incapaces de economizar una suma equivalente a una fracción de lo que les sería confiado en el extranjero. . Un hombre que no conoce límite en sus gastos no conviene para nada en este tipo de trabajo.*

*Para dar ejemplo de una administración sana, nuestra empresa debe comenzar por si misma, teniendo sus asuntos financieros en un orden riguroso y absteniéndose de utilizar los depósitos de los empleados para sus propias operaciones. Debemos asegurar que nuestra empresa puede en todo momento rembolsar a los empleados lo que deseen.*

*Hemos adoptado los principios siguientes. Nuestra casa no ha recibido ni préstamo bancario ni de crédito. Pagamos a nuestros proveedores a la recepción de las mercancías. El dinero que debemos a nuestros empleados es depositado en títulos seguros, fácilmente negociables o en cuentas de ahorro en los bancos dignos de confianza.*

*Somos nosotros mismos y nuestros responsables subalternos los que debemos ver el principal obstáculo a nuestro sistema. Estos últimos son los que se molestan de que ocupen una posición menos importante y que temen perder. El deseo de resultar irremplazable es un síntoma de progreso, pero la envidia de permanecer es un freno. Un director o un responsable incompetente echa siempre una mirada envidiosa a los que están a su alrededor y se las arregla para apartarse de aquellos que serían susceptibles de llegar a reemplazarlos. Un director o un responsable competente se*

*sofoca por el contrario en buscar y formar a los que le pueden suceder, sabiendo que tendrá necesidad de colocarlo en el peldaño más elevado, que tendrá un reemplazo válido para su puesto actual. Un hombre competente que tiene su trabajo en el corazón no se para delante de un escrito de Entrada prohibida sobre la puerta de su superior. Entra saludando cortésmente a su director y le hace comprender que lo que le interesa no es quedarse sentado en un despacho sino ayudar en su trabajo.*

*Haremos menos esfuerzos para conservar nuestros puestos si no sabemos claramente que las plazas que se pueden ganar son siempre buscada por millares de personas, entonces los puestos altamente remunerados son difíciles para encontrar un titular y quedan a menudo vacantes*

*Hemos acertado en eliminar el regateo entre los vendedores y los clientes, y no hay más conflictos salariales entre la empresa y los empleados. Esto es beneficioso para todos los interesados. Sin embargo querellas y sospechas existen siempre entre los que dirigen y los que administran los negocios. La mayor parte tienen una posición de empresarios independientes en el seno de nuestra empresa porque su posición esta ligada a los resultados obtenidos por sus departamentos. Creéis a menudo que vuestro progreso depende de vuestra habilidad en rebajar todo lo posible el precio de la mercadería. Los que se concentran así en tirar al máximo de sus colegas son los que se pierden porque toleran en su propio departamento el desperdicio de tiempo y de materiales que os entregan otros departamentos.*

*Es en las relaciones entre los vendedores directos y los clientes donde se encuentra el buen ejemplo. Allí no hay discusión. Nuestra primera palabra es la última, aquí o en el extranjero. Lo que nos empeñamos en hacer son todos los esfuerzos para satisfacer los deseos de nuestros clientes, incluso los que no expresan verbalmente.*

*En nuestra ascensión personal, arriesgamos ser molestos para la opinión muy extendida de que no hay lugar en el mundo nada más que para un pequeño número de personas ricas. Esta convicción nos viene de nuestros abuelos, paisanos y artistas. Para los paisanos, la fortuna se mide según los límites terrenales que posean. En la industria las cosas son diferentes. Sabemos todos, sobre todo en nuestra empresa que lo que sucede en nuestros negocios esta en relación directa con el número de personas contentas que trabajan en nuestra empresa. Debemos comprender que nuestros esfuerzos para aumentar la fortuna de nuestros empleados son tan importantes para la prosperidad de la empresa como el sonido que conseguimos de nuestras máquinas. Hay que comprender que un hombre sin reservas vitales puede tener las mismas averías que*

*una máquina sin aceite ni piezas de recambio, y que tiene por consecuencia el mismo valor para un taller.*

*Para funcionar de una manera perfectamente económica un taller deberá parecer una familia; con su centro, el contraamaestre. Sería incluso recomendable que los obreros estuvieran cercanos unos con otros y pudieran prestarse ayuda, tanto en el lugar de trabajo como en la vida privada; y el contraamaestre deberá compartir los disgustos que sufran tal o cual miembro de su taller.*

*En la educación que transmitimos con vistas a animar a nuestros empleados a adquirir una fortuna personal, debemos registrar lo que sucede con los jóvenes que no tienen todavía una pasión muy desarrollada por el alcohol, el tabaco y otros vicios a los que dedican una parte importante de sus ganancias. Hemos comenzado a formar a estos jóvenes que deberán adquirir su independencia económica antes de asumir cargas familiares, con todo lo que esto representa con obligaciones y responsabilidades.*

*Todo destinado a desarrollar en cada uno la salud del cuerpo y los conocimientos prácticos que necesitarán en la vida, también hemos tratado de obtener que cada uno de estos chicos ahorren 100.000 coronas antes de alcanzar la edad de veinticuatro años. Estos ahorros sólo son realizables si su sueldo progresa regularmente de un año para otro. Estoy convencido que el ritmo de estos aumentos se va acelerar. El interés del 10 % que reportan estos ahorros representa un tercio del capital.*

*Debemos dirigirnos en el mismo sentido sobre la educación de las chicas. Sin embargo la orientación es diferente. Es necesario organizar cursos de arte culinario. La cocina es hoy una ciencia que ayuda a presentarse. Su ignorancia lleva a la enfermedad. Contamos también con darles la ocasión de aprender costura, puericultura y de manera general, la forma de llevar una casa.*

*No requeriremos a las chicas que ahorren tanto como los chicos; ellas ganan menos y gastan más en arreglarse. Pero ellas deberán ser, a los ojos de nuestros jóvenes, las novias más deseables desde el punto de vista moral, social y económico. Una joven pareja que se case con la posibilidad de ganar dinero, la disciplina de los gastos adquiridos por diez años de experiencia en la administración de su fortuna, y los ahorros alrededor de 150.000, será a la hora de fundar una familia premisa para un hermoso futuro económico. Llegarán a ser capitalistas pues el dinero trabajará para ellos. El 10 % de interés de los ahorros cubrirán en lo esencial las necesidades de la familia, que será maestro de su capital en lugar de ser un esclavo. Esta solución será la*



*más natural para todos los empleados de la industria. Algunos podrían decir: “¿Y que haría el mundo con todo este dinero si cada uno se transforma en capitalista capaz de juntar millares de coronas? ¿Quién va a pagar este interés que todo el mundo querrá recibir?*

*Tales cosas son superfluas. Después de haber trabajado toda la semana para ganar dinero, cada uno puede encontrar un minuto para el placer con una tasa de interés tan ventajosa. En un solo minuto, las posibilidades de invertir que se presentan son innumbrables, que es necesario estar muy vigilante para no perder la cabeza.*

*Otro obstáculo par la educación de nuestros jóvenes empleados: son los padres que se creen con el derecho de administrar las ganancias y las fortunas de sus hijos. Los hijos están obligados a dar toda la paga a su madre que la dispone como mejor le parezca. Hace reparaciones en la casa, compra el alimento e incluso la ropa. Un hijo respetuosos no osara nunca pedir cuentas a sus padres, puede parar por un desconfiado, o por un ingrato. En las familias menos respetables, el padre, y a menudo incluso la madre, dirigen sus esfuerzos para ganarse la vida cuando los hijos comienzan a trabajar. Se entiende a menudo un padre de familia, en la barra del café delante de una cerveza, declarar: “Porque un herrero se sirve de sus tenazas, sino para no quemarse sus dedos!”*

*Podemos observar numerosos jóvenes que, en el momento del matrimonio, no saben si después de diez años de trabajo si tienen o no tienen dinero. Una sola cosa es segura. Ignoran absolutamente toda esta gestión independiente de sus asuntos financieros. No conocen el coste de la vida, ni han sacado ningún placer de sus asuntos económicos, debidos a su trabajo. Muy a menudo, no saben ni el precio de la ropa que llevan porque su madre se la ha comprado. Acaban por tener ese sentimiento malsano de trabajar para los otros, incluso se enfadan con los que tiene más próximos.*

*Los mayores tienen cierto deber sagrado de ayudar a ascender a sus jóvenes hermanos y hermanas si las ganancias de sus padres no son suficientes; pero, incluso en este caso, los padres deberán considerar esta contribución como un préstamo a la familia para que la carga sea repartida equitativamente entre todos los interesados.*

*Los padres deberán dejar a sus hijos, a partir de seis años, administrar libremente sus cosas, supervisándoles atentamente. Pues incluso un muchacho de seis*

*años tiene derecho a la prosperidad, aunque sea de algunas piecicillas. Liberando a nuestros pequeños encontraremos automáticamente la grandeza”*<sup>547</sup>.

#### *4.4.1 La visión de Paul Devinat sobre la autonomía de talleres.*

Paul Devinat<sup>548</sup> relataba de forma detallada como se producía la participación en los beneficios y como en definitiva era una medida de organización industrial destinada a obtener del personal y del herramental el máximo de rendimiento. El cálculo del beneficio debía hacerse cada semana, con el fin de permitir al obrero comparar su rendimiento con la mayor frecuencia posible, y establecerse claramente, de manera que cada uno pudiese ejercer su propio control. Los talleres debían dividirse en unidades restringidas para proporcionar a todos los beneficiarios del sistema la ocasión de desempeñar un papel personal en la buena marcha de los servicios. Declaraba además que concedería un interés del 10 por 100 a todos los beneficios que se dejaran en la casa, y que todos los obreros que hubiesen llegado a la edad de veinte años y que llevasen un año, por lo menos, de presencia en el taller disfrutarían de los beneficios.

En 1930, el sistema de autonomía de los talleres se aplicaba, con numerosas variantes, en toda la fábrica y hasta en los servicios sociales. La empresa se dividía en 250 servicios autónomos, cada uno de los cuales disponían de sus recursos y tenían una contabilidad distinta. El servicio de prensa que editaba el periódico de la fábrica, *Sdeleni*, el hospital, el bazar, el restaurante, el cinematógrafo, eran autónomos. Cada uno de estos servicios era deudor o acreedor de su vecino por las mercancías recibidas o entregadas. Cada taller compraba lo que necesitaba al taller que le precedía en el ciclo de la fabricación y lo cede al siguiente. El taller de fabricación de las hormas pagaba su madera bruta a la serrería y entregaba sus productos a los talleres de remate a un precio fijado por Bata, que comprendía la remuneración equitativa del trabajo. El jefe del almacén de las primeras materias no pasaba nada al taller de caucho o al de curtido de pieles sin extender una factura. Todos estos talleres y servicios estaban doblemente interesados en la buena ejecución del trabajo. Participaban en los beneficios que resultan de la disminución de sus gastos o del aumento de su rendimiento; sufrían las consecuencias de la mala calidad de su trabajo, que ocasionaba el rechazo de su producción por el taller siguiente.

---

<sup>547</sup> Estas reflexiones sobre la organización del trabajo de la Organización Bata están extraídas del libro *Bata createur genial* escrito por Anthony Cekota que a su vez fueron recogidas por el mismo autor en el libro traducido *Bata: Ideas, Actino, Vie el Ouvre* escrito inicialmente en lengua checa en 1929.

<sup>548</sup> Devinat, Paul: “Las condiciones de trabajo en una ...”, ob. cit., p 135-139.

Al establecer la responsabilidad financiera de sus jefes de taller, debería pedirles lógicamente Bata una fianza. Lo ha dispuesto de otra forma: no pagaba cada semana más que la mitad de los beneficios ganados y retenía el resto como fianza, abonando un interés del 10 por 100. Su sistema era de una extremada flexibilidad. Pero bajo las formas más distintas se inspiraba siempre en la misma regla: conceder a cada la servicio su parte de cargas y de beneficios, estableciendo entre uno y otros un margen elástico que incitara al personal director a aumentar el rendimiento, no sólo por el deseo de ganar, sino por el miedo a perder. Así, en los talleres de remate aplicaba Bata su fórmula de autonomía de la siguiente manera: concedía a cada taller un tanto alzado por par de calzado; por ejemplo, dos coronas. Pagaba los salarios de los obreros empleados regularmente en el taller. El jefe de este por el contrario, debía tomar a su cargo los gastos de corriente eléctrica, de alumbrado, de calefacción, de agua y de las pequeñas reparaciones eventuales, los defectos de fabricación y los gastos de personal.

En relación con sus probabilidades de beneficios, la responsabilidad del jefe de taller era evidentemente considerable. El nivel de la producción, el principal factor de sus ganancias, lo fijaba la dirección. Cada taller estaba equipado mecánicamente para la producción de 2.000 pares por jornada de ocho horas. El jefe del taller debía, en todo momento, poder elevar su producción a este máximo. Si no alcanzaba el nivel exigido, debía soportar el riesgo de los retrasos, de las indemnizaciones a la clientela y hasta de la anulación de los pedidos. Le acechaba otro peligro. Cuanto más acelerado era el ritmo, se le hacía más difícil exigir del personal un producto sin defectos. Falto de tiempo, el obrero hacía más rápido el control de la materia que recibía. Y si al salir del taller rechazaba el control los calzados defectuosos, se agotaba rápidamente la reserva prevista para este riesgo.

El empleo del personal suplementario le hacía correr otros riesgos al jefe del taller. Los jefes de los talleres trataban de obtener de su personal permanente todo cuanto pudiera dar éste; pero debían, sobre todo en los talleres de costura, asegurarse el concurso de fuera. Generalmente recurrían, a los servicios de antiguas obreras que abandonaron el taller después de su matrimonio y que volvían de buen grado para un trabajo suplementario. La responsabilidad que Bata les hacía soportar para garantizar el rendimiento de los obreros y la calidad de su trabajo no afectaba a cada obrero considerado individualmente. Solamente eran responsables el jefe de taller, el contraamaestre, y el personal que participaba en los beneficios, responsabilidad limitada porque sus riesgos se reducían a su parte de beneficios, y su sueldo no estaba afectado

por las oscilaciones de la producción. En cuanto a los obreros sin participación, al igual que en todas partes, podían ser castigados con una multa por una negligencia o por una falta grave (que además no podía exceder del 10 por 100 del salario diario); pero no corrían otros riesgos.

Antes de 1924 había tropezado repetidas veces con resistencias y con incomprendiones que amenazaban neutralizar los efectos de toda su organización técnica. La autonomía le permitió vencer todas las dificultades psicológicas que podían perturbar su política de producción en masa. Gracia a ella, gracias al acuerdo de dejar la iniciativa a un jefe, pudo obtener en tres meses, en uno de sus talleres, un aumento diario de 800 pares, pasar de 1.200 a 2.000 pares reduciendo para ello de 210 a 180 el número de los obreros. Gracias a ello pudo entablar competencias entre sus colaboradores estimulándolos mediante primas a la cantidad y a la calidad. El espíritu deportivo de equipo que hizo nacer de esta forma le permitió atraerse un buen personal, asegurar su homogeneidad y garantizar a su producción un rendimiento regular. La organización autónoma de sus talleres los convierte, en cierto modo, en "amortiguadores" de las variaciones de la producción. Esto permitió a Bata evitar la acumulación de *stocks*, disminuir su precio de coste, preparar sin riesgo su programa mínimo de fabricación, fijar sus precios de venta y recoger un beneficio mayor de los nuevos pedidos.

#### *4.5 La maquinaria y la cadena de montaje.*

Sobre los aspectos tecnológicos Thomas había basado su nueva concepción de la producción alrededor de la cadena de montaje. Había visto en la fábrica de Ford la flota interminable de modelos T pasar por todas las etapas de ensamblaje, hasta el producto final a la salida de la cadena. A principios de los años veinte, todo el mundo estaba convencido de que era imposible fabricar los zapatos en cadena: los carros eran muy grandes, los zapatos debían secar durante muchos días y otras muchas cosas. Thomas pone en marcha las primeras alfombrillas rodantes de la industria del calzado antes de introducir la descentralización de la producción. Estas alfombrillas estaban ligeramente inclinadas y los carros de los zapatos, más pequeños que lo habitual, debían ser lanzados a las manos por los obreros. Esto se utilizó durante cuatro o cinco años pero Thomas no estaba satisfecho. Quería una cadena de montaje mecánica, la quería enteramente automática. Como no existía nada en el mercado, inventó su propia cadena para así, organizar la descentralización industrial.

Pasó meses en su taller con estas ideas en la cabeza. Hizo llevar a su despacho, su silla, unas cajas con los pies metálicos y un cuaderno nuevo. Cada cierto tiempo llamaba a un obrero zapatero, a un mecánico, a algunos administradores o jefes de producción, para discutir, provocar y estimular sus células grises. Anotaba todo en su cuaderno. Fijaba planos, prototipos, pruebas y errores. Comenzaba de cero cada vez que fallaba. La mayor dificultad consistía hacer secar los zapatos montados en la horma y hacer circularlos. En 1926, una cadena de montaje mecánica funcionaba en un taller completamente modificado. Era una alfombrilla rodante que transportaba automáticamente pequeños carros, que contenían cinco pares de zapatos cada uno, en un movimiento circular sin fin. Por debajo se encontraba una cadena similar, rodeada de placas de acero, sobre la que se secaban los zapatos. Era la primera vez que se utilizaba el calor, para la adaptación a la horma.

Este taller estaba concebido para fabricar enteramente, en un día un determinado número de zapatos. Toda la instalación podía ser modificada en algunas horas y así poder cambiar de modelo. La cadena estaba compuesta por secciones intercambiables. Cada máquina, disponía de su motor eléctrico, era autónomo y se podía desplazar fácilmente. Esta nueva organización suprimiría el transporte de los obreros y se prestaba a una utilización flexible. Los interruptores, colocados a lo largo de la cadena, permitían pararla en todo momento. Y el contraamaestre podía adaptar el ritmo según el rendimiento deseado.

En 1927, sus negocios no tenían equivalente en Europa o en el mundo, 63 edificios, la mayor parte de tres pisos y una superficie uniforme de 85 metros por 20, ofrecían 350.000 metros cuadrados de superficie de trabajo. Mas tarde, hizo construir una ciudad industrial satélite, de nombre *Batov*, a algunos kilómetros de Zlin, compuesta de 53 edificios que tenían 110.00 metros cuadrados de superficie útil.

Para conseguir la calidad y el precio, todos los elementos debían estar simplificados y estandarizados. Cada uno se dedicaba a hacer su trabajo a la perfección para acelerar el ritmo hasta que destreza y rapidez sean automáticas. Conocía bien los efectos de los movimientos de la velocidad y de la cadencia en el trabajo pues lo había practicado el mismo desde hacía años. Sus obreros disponían de las máquinas y de los útiles más perfeccionados que debían encontrarse en perfecto estado. Cada obrero hombre o mujer, tenía una lista de verificaciones a efectuar. Tenía una inspección semanal y una revisión regular sistemática, incluso si todo iba bien.

Con su intención de fabricar los mejores zapatos del mundo, había creado finalmente, las más grandes tenerías de Europa, la mayor industria de máquinas de zapatería, fábricas de motores eléctricos, de calcetería, de papelerías, fabricación de hormas y de talones, aserradero, ladrillar, una empresa de agencia de tiendas, colegios, hospitales, y una gran empresa de construcción, sin olvidar su imprenta, su casa de edición, su empresa de transportes por carretera, ferroviaria y aérea, una importante industria química así como centrales eléctricas. Quería obtener los mejores productos al mejor precio. Había llegado a ser ingeniero, mecánico, curtidos, químico, constructor y poseía todavía una media docena de otros oficios. Se informaba por especialistas pero nunca emprendía una cosa que no fuera capaz de hacer el mismo. “*Cuando se quiere, se puede*”, se leía en grandes letra en los muros de su fábrica.

Paul Devinat<sup>549</sup> también estudió la cadena de montaje en su visita a las empresas Bata. Basándose en su observación y en sus conocimientos sobre la introducción del maquinismo en la fabricación del calzado, decía lo siguiente:

*“La introducción del maquinismo en la fabricación del calzado es de fecha muy reciente. Hace treinta años, no conocía Europa, en esta rama de la producción, más que el trabajo manual. Las escasas fábricas que empleaban máquinas no se servían de ellas más que para algunas operaciones. Y hasta cuando el maquinismo se extendió, permitiendo una verdadera fabricación industrial del calzado, continuaron efectuándose la mayoría de las operaciones a mano en muchas fábricas. Aun hoy, no obstante el invento de nuevas máquinas y los perfeccionamientos introducidos en las antiguas, está muy lejos de eliminarse el trabajo manual en las fábricas de calzado. Todavía no se ha inventado ninguna máquina que pueda efectuar una operación automáticamente, como existen en la industria textil o en la industria mecánica. Se abre por lo tanto, en este particular, un amplio campo a los esfuerzos de la racionalización. Un pequeño cambio introducido en una máquina, o la introducción de una máquina nueva, puede, tal vez, al disminuir los gastos de mano de obra, abaratar de modo apreciable el coste de producción. Sobre este particular, no desdeñó Bata ningún esfuerzo, y hay que atribuir a los progresos técnicos el que pudiera realizar en gran parte el abaratamiento de su precio de coste. Zapatero de profesión es por naturaleza,*

---

<sup>549</sup> Devinat, Paul: *Las condiciones de trabajo en una ...*” ob. cit. pp. 132-133

*maquinista e inventor. Su ocupación favorita es la construcción de máquinas nuevas y el invento de nuevos métodos de trabajo.*

*Este esfuerzo de organización técnica lo ha mantenido en toda su fábrica, pero fue más intenso los talleres de remate. La razón es sencilla. Los 36 talleres de remate de la fábrica emplean, por término medio, 5.400 obreros, o sea cerca de la mitad del personal de la empresa. Todos están instalados de igual forma: dos por piso, seis por edificio. Dispone cada uno de 40 metros por 12, y recibe la luz por tres frentes. La posibilidad de producción es la misma para todos, lo cual permite a Bata comparar su rendimiento. Con 108 obreros que trabajan en cadena y 40 obreras que trabajan a destajo puede obtener, una producción diaria de 2.000 pares de calzado. Un par de calzado puede fabricarse en la Casa Bata en tres o cuatro horas.*

*Con este ritmo, es fácil imaginarse lo que representa para Bata un minuto perdido o ganado, por par y por día, en un taller de remate. No se tolera, por consiguiente, ningún retraso. La instalación de la cadena es objeto de la más minuciosa vigilancia. Cada taller tiene personal y máquinas de reserva. Cualquier avería de máquina que corra el riesgo de paralizar el trabajo de la cadena se advierte rápidamente; el taller de construcción mecánica está dispuesto siempre para enviar equipos de obreros que la sustituyan o la pongan en marcha. Pero el más importante problema que tienen que resolver los contramestres para asegurar el buen funcionamiento de la cadena es el de procurarse o formar un personal homogéneo. Es esta una cualidad que no se adquiere en un día. Cuando se introdujo la cadena en la Casa Bata, empezó disminuyendo la producción en un 50 por 100. Después se triplicó, por lo menos.*

*Para la máxima utilización de su herramental no se fió Bata solamente de su organización técnica. La cadena puede aumentar el ritmo del trabajo; procedimientos ingeniosos pueden reducir al mínimo la pérdida de primeras materias; pero el mejor plan, los mejores métodos de trabajo nada valen sin el concurso del obrero que los realiza. Bata juzgó acertadamente que había que interesar a su personal en esta parte de su labor. De este modo, concibió su plan de autonomía de los talleres, a que ya hemos aludido. Ha llegado el momento de exponer con algún detalle en qué consiste este plan, el cual constituye seguramente el rasgo más interesante del sistema de Bata. Tiene además, para los fines de este estudio, una importancia extraordinaria, porque es comparable, en su objeto, a los sistemas llamados de "relaciones industriales" que se*

*han establecido en otras partes. De él depende el estatuto del obrero y, en gran parte, el régimen de trabajo de la empresa, Bata cuenta con la autonomía de los talleres para crear entre él y su personal relaciones de colaboración, fundadas en una identidad de intereses, que deben permitir a su empresa funcionar con regularidad, al abrigo de todo conflicto industrial”.*

#### *4.6 Recursos humanos y reclutamiento*

Otros aspectos observados por Paul Devinat en su visita a Zlin fueron la composición de los recursos humanos y el reclutamiento de los trabajadores. Sobre la composición de los trabajadores<sup>550</sup> explicaba lo siguiente:

*“En diciembre de 1928 empleaba Bata, en Zlin, 12.500 personas, sin contar 300 albañiles y obreros de la edificación ocupados en obras de manera permanente y los obreros de su fábrica de ladrillos. El personal de las sucursales de venta y de los talleres de reparaciones constaba además de 3.000 empleados aproximadamente. Suministraba Bata, por consiguiente, sus medios de vida a más de 16.000 personas. No hablaremos aquí del personal exterior reclutado sobre el terreno y pagado directamente por los agentes de Bata. Sus condiciones de empleo, que dependen de la importancia de las localidades en que están ocupados, son extraordinariamente variables.*

*El personal de Zlin es de procedencia casi exclusivamente rural. No pudiendo suministrar a Bata la población regular de la villa más que una pequeña parte de sus efectivos, tuvo que dirigirse a los alrededores y establecer su mano de obra alrededor de la fábrica asegurándole vivienda. Los tres distritos rurales de Zlin: Uherské, Hradisté y Holesov, le suministran más de 2,000 empleados cada uno; otros cuatro: Uhersky Brod, Vstín, Prerov y Kromeriz, entre 500 y 2.000. Un círculo que encerrase los distritos rurales que le suministran más de 100 obreros pasaría por Brno, tocaría la frontera austriaca, ascendería a lo largo de los Cárpatos hasta Tesin y volvería por Olomuc. Su radio sería de unos 100 kilómetros, aproximadamente.*

*Si la primera característica del personal de Zlin es su origen campesino, la segunda es la juventud. Se distribuye, según la edad, cuatro categorías, cuya importancia proporcional es la siguiente:*

*Hombres mayores de veintin años 45 por 100.*

---

<sup>550</sup> Devinat, Paul: *Las condiciones de trabajo en una ...*” ob. cit. pp. 139-140



*Hombres menores de veintiun años 16 por 100*  
*Mujeres mayores de dieciocho años 26 por 100*  
*Mujeres menores de dieciocho años 13 por 100*

*Según estas cifras, la mayoría de los obreros y empleados de Bata tienen más de veintiún años; pero al verlos, se observa que la mayoría están entre los veintiuno y los veinticinco años. No hay además en esto nada sorprendente. Desde 1923 aumentó Bata en 10.000 personas el contingente regular de sus talleres. Si se suma a este número el de todos los que han venido a sustituir a los que se marcharon, alrededor del 20 por 100 del total de la mano de obra empleada; anualmente, se obtiene una cifra global de 16.000 personas que entraron en Zlin en cinco años. Ante esta masa de obreros nuevos, la de los obreros del principio sólo representa una pequeña minoría.*

*Esta doble característica del personal, juventud y origen rural, tiene como corolario la falta de tradiciones industriales, de educación realizada por el medio. Para formarse un personal homogéneo, ha suplido esa falta con la autoridad y el llamamiento a la ambición. A este personal completamente nuevo, capaz de formarse, de aceptar sin reparos métodos y un ideal que los hombres de otra generación habrían podido rechazar, le impuso Bata su disciplina. Por su sistema de autonomía de los talleres, hizo un llamamiento al propio tiempo a la iniciativa de sus empleados y logró, en gran parte, la sumisión que exigía.” (...) “La autoridad absoluta que Bata ejerce en su fábrica tiene como contrapartida la igualdad de todos ante él. No existe en Zlin ninguna jerarquía. Los términos de director, jefes de servicio, utilizados para señalar una función, no se usan nunca para designar al que la cumple, Bata no delega en nadie su autoridad. No dispone más que de un estado mayor móvil y renovable, compuesto de sus jefes de edificio y de algunos hombres de confianza. Esta igualdad ofrece a todos ocasión para probar suerte en la fábrica. Raras veces se encuentra, entre los colaboradores inmediatos de Bata, a individuos venidos fuera: todos, o casi todos, proceden de las filas obreras. Poco ingenieros, pocos técnicos con títulos académicos. Hay obreros, contramaestres, que llegan, a los veintidós años, a jefes de edificio; empleados de veinticinco años le representan en el Extranjero. Cada aprendiz sabe, pues, que trabajando, dando pruebas de iniciativa, puede llegar a los puestos más elevados. La constante creación de nuevos talleres abre a todos nuevas probabilidades de beneficios y de éxitos.*

*A este personal que somete a su autoridad, abriéndole, mediante la participación en los beneficios y mediante los ascensos, posibilidades indefinidas de*

*aumentar sus ganancias y su bienestar, trata Bata de inspirarle un ideal común. También en esto aprovecha la falta de tradiciones industriales, que podrían comprometer la homogeneidad de su equipo, y obtiene beneficio para su fábrica de lo que a primera vista parece una debilidad.*

*Desde que entran en la fábrica, se dedica a enseñar a sus aprendices lo que se puede llamar su "moral económica". Ésta se resume en estos términos: "Un hombre no es digno de este nombre más que cuando puede asegurar su independencia y la de los suyos."*

Sobre el reclutamiento<sup>551</sup> relataba lo siguiente:

*"El servicio de contratación recibe peticiones de empleo todo el año, principalmente en el invierno, cuando los trabajos del campo están paralizados y las azucareras cerradas. En la semana de Navidad de 1928 se inscribieron más de 5.000 candidatos; el promedio semanal de inscripciones en el año es de unas 200.*

*Todo aspirante debe llenar un cuestionario y comprometerse a responder a él honradamente. "Una falsa declaración hecha conscientemente anula inmediatamente el contrato de trabajo, sin ninguna obligación para nosotros", declara el texto del contrato. En el cuestionario, que deben llenar los candidatos a los cargos vacantes en los servicios centrales, figuran las preguntas siguientes, aparte de las relativas a las funciones desempeñadas ya la educación recibida:*

*Situación material de sus padres:*

*¿Poseen una casa?  
¿Y terrenos? ¿De qué superficie? ¿Y economías?  
¿Tienen deudas?  
¿Cuál es su propia situación?  
¿Posee usted una casa?  
¿Y terrenos? ¿De qué superficie?  
¿Y ahorros?  
¿Tiene usted deudas?*

*El cuestionario dirigido a los obreros es todavía más exigente. Estos deben declarar, en efecto, no tan sólo cuáles son sus economías y sus deudas, o de qué dinero disponen para vivir hasta la primera paga, sino también qué cantidad necesitan, por semana y por año, para subvenir a sus propias necesidades y a las de las personas que pueden tener a su cargo. El cuestionario contiene un verdadero proyecto de*

---

<sup>551</sup> Devinat, Paul: "Las condiciones de trabajo en una ...", ob. cit. pp 240-242.

*presupuesto: alimentación, alumbrado, vivienda, calefacción, ropa blanca, vestidos, calzados, otras necesidades de la vida, gastos para diversiones, etc. Debe decir el candidato cuánto espera ganar para subvenir a sus necesidades por semana y por año, cuánto desea economizar por semana y por año y lo que piensa hacer de sus economías.*

*El objeto de estas preguntas, que parecerían bastante indiscretas, no es conocer la situación financiera de los candidatos, sino más bien esclarecer sus propias necesidades de jóvenes venidos del campo, sin ninguna experiencia industrial, ignorando las condiciones de existencia de Zlin y que, teniendo de sí mismos una opinión modesta, cuentan quizá para vivir con la ayuda de sus padres, corriendo el riesgo de ofrecerse con rebaja y no pidiendo ganar lo que les es preciso. Si se les contrata, el servicio del personal comienza por darles una lección de contabilidad y de economía doméstica, redacta su presupuesto, les hace comprender que el salario que reclaman es insuficiente y les señala uno más elevado. Defiende, por el contrario, a los padres, evitando que les envíen ningún dinero.*

*Los candidatos admitidos son citados en Zlin, y allí se someten a un reconocimiento médico. La proporción de los candidatos rechazados es muy pequeña. No excede de un 2 por 100, casi siempre por insuficiencia del oído o de la vista. Hace algún tiempo, sometía Bata a todos los que ingresaban a un examen psicotécnico. Renunció a este examen por no haber sido concluyente la experiencia. La demostración de las aptitudes solamente es obligatoria para los aprendices, según veremos más adelante.*

*Se obliga a cada candidato a un período de prueba de dos semanas. Durante este período recibe el salario mínimo de su categoría. A la terminación de este período se le acepta definitivamente o se le despide sin explicación. Solamente los obreros contratados para trabajar en las máquinas sufren un examen profesional.*

*El nuevo empleado recibe un contrato en el que se indican sus condiciones de empleo y su salario semanal. Todo cambio de función entraña automáticamente la renovación del contrato y de sus cláusulas.*

*La política de Bata consiste en no contratar, a excepción de algunos especialistas, más que a jóvenes que pueda formar él mismo. El gran número de ellos que se le ofrece para elegir le permite descartar los ineptos o los indóciles, y no 'conservar más que aquellos que son capaces de adaptarse a sus métodos.*

*La juventud del personal empleado tiene, desgraciadamente, como efecto un turnover bastante importante. En 1927 alcanzó al 30 por 100 de la cifra del personal empleado en el año. Las principales razones de las salidas son: para los jóvenes, el servicio militar; para las muchachas, el matrimonio. Bata ha adoptado el principio de no emplear más que excepcionalmente, o de manera temporal, a las obreras que abandonan la fábrica para casarse.*

*La tercera parte, aproximadamente, de los que dejan el trabajo abandonan la fábrica voluntariamente, ya sea porque no han podido adaptarse a los métodos de trabajo o a la disciplina, ya porque solamente han hecho un aprendizaje en la Casa Bata para encontrar en otra parte condiciones más ventajosas. Los despidos aconsejados por el servicio del personal no constituyen una proporción importante de salidas. Lo son por causas de indisciplina o de incapacidad. El despido se comunica al interesado, de conformidad con la Ley, con una anticipación de una semana, y no da derecho a ninguna indemnización”.*

#### *4.7 Duración del trabajo.*

Las horas regulares de presencia en la fábrica eran desde las siete mediodía y de las catorce a las diecisiete. La cuestión de la duración efectiva del trabajo en Zlin fue un asunto de gran polémica. En ciertos medios sindicales checos había sido acusado Bata, desde hacía mucho tiempo, de no respetar las prescripciones legales y hacer trabajar a sus obreros más de las ocho horas reglamentarias. Sobre esta crítica se fundó, en parte, la acusación de "dumping social" contra la empresa de Zlin Devinat relataba así la polémica creada sobre la cuestión de la duración del trabajo en la empresa<sup>552</sup>:

*“Bata se defendió enérgicamente contra esta acusación. Se puede juzgar de sus argumentos por la respuesta que dirigían, en enero de 1929, a un artículo del Dr. Schwenger, publicado en la Soziale Praxis: En un artículo titulado "El sistema Bata", el Dr. Schwenger asegura que no hay en la Casa Bata jornada normal de trabajo y que es casi regular una presencia de diez y hasta de once horas”.*

Esto provocó la publicación de una nota por parte de los empleados de la empresa, en la que se declaraba: *“Ante esta afirmación, declaramos: Nuestro Jefe, el Sr. Thomas. Bata, se preocupó de la jornada de ocho horas en un momento en que aún no se trataba de hacerla objeto de una Ley en Checoslovaquia”...*”En conclusión, la

---

<sup>552</sup> Devinat, Paul: “Las condiciones de trabajo en una ...”, ob. cit. pp .245-248.

*duración normal del trabajo está fijada en nuestra Casa en ocho horas, a excepción de los casos en que se solicitó autorización de la Autoridad para realizar horas suplementarias. Además, la duración del trabajo ha sido objeto de una declaración en la ordenanza de trabajo sometida para la aprobación de las Autoridades, y que está fijada en los locales de la fábrica, y que se entrega a cada obrero, a su entrada en ésta, en forma de folleto".*

De la réplica del Dr. Schwenger conviene fijar la atención en las observaciones siguientes: *"Estoy obligado a atenerme a mis declaraciones en lo que se refiere a la respuesta de la firma Bata. Yo no afirmé que la Dirección de la empresa ordenase trabajar más de ocho horas. Pero la observancia real de la duración del trabajo es distinta. El sistema Bata está organizado de tal manera que, en virtud del programa de trabajo, el pasar de las ocho horas se convierte en una necesidad, no en el sentido de la ley, sino de hecho"... " Si no se observa el programa, el obrero ve reducido su jornal. De hecho, se cumple, porque ello va en interés de los contra maestres, que deben aceptar la completa responsabilidad financiera de su ejecución diaria. En la Casa Bat'a no hay horas suplementarias, en el sentido en que la ley las entiende, y que es preciso pagar aparte." "Cuando estuve en Zlin (abril de 1928), pude observar que los intervalos entre la entrada y la salida de los talleres se señalaban realmente por un silbido de sirena, pero que, de hecho los obreros comenzaban o terminaban su trabajo mucho más pronto o más tarde. En mis conversaciones con los obreros me informé de que el trabajo comenzaba a las seis y media o seis y cuarto de la mañana, terminaba al mediodía, se volvía a emprender a las doce y media o la una y se terminaba a las cinco y media. El descanso de dos horas en la mitad de la jornada -cualquier visitante puede darse cuenta de ello- no se observa por completo".*

Sin profundizar más en el detalle de la controversia empeñada entre Bata y sus críticos, cree el autor que puede aportar, a título de testimonio personal, algunas observaciones que quizá contribuirán a disipar ciertos errores.

*"Conviene observar en primer lugar, que, para Bata, lo que se cuenta en materia de duración del trabajo es esencialmente el tiempo previsto para cada operación en su programa de fabricación. Se establece su plan, no para una jornada de ocho horas, al menos para los talleres de rematado, sino para una jornada de siete horas y media. La media hora que falta es una especie de subsidio suplementario para compensar los minutos perdidos para empezar una marcha difícil, por retraso o detenciones imprevistas en la cadena. Los obreros que trabajan en la cadena no sienten*

*fatiga alguna por ejecutar su trabajo en los límites de tiempo prescritos. Para los demás, el servicio central no les es más que lo que pueden dar, porque la exageración del ritmo de trabajo tiene por efecto disminuir el rendimiento y perjudicar la calidad del producto.*

*La única cuestión que se plantea es la de saber si el subsidio de la media hora suplementaria es suficiente para cubrir todos los riesgos retraso o detenciones que supone la ejecución del programa diario de trabajo, y si el servicio central, en caso de pedidos urgentes, no tiende a imponer una fabricación acelerada, que no puede obtenerse más que prolongando para ello la duración del trabajo. La duración efectiva del trabajo depende de la producción exigida, de la experiencia de los jefes de taller, de la habilidad de los obreros, de la homogeneidad de los equipos.*

*En efecto, se ha reconocido que en el momento de ponerse en marcha el nuevo sistema, en el período de experimentación, se pudieron cometer abusos. Pero han disminuido a medida que se perfeccionó la racionalización de la empresa, porque las infracciones excesivas continuadas son el índice de un rendimiento defectuoso que no puede dejar de inquietar a la dirección, lo mismo que una disminución de la calidad o de la cantidad”.*

Bata concedía a todo su personal una semana de vacaciones pagadas cada año, sobre la base del salario medio del año. Ha preferido cerrar sus fábricas por completo, mejor que establecer durante el año un turno entre sus obreros. Ha elegido para esto la primera semana de julio. El total de los días de trabajo -descontando las vacaciones, domingos y días festivos- se eleva a trescientos por año.

#### *4.8 El salario y los seguros sociales.*

Existían en la Casa Bata cuatro sistemas principales de remuneración<sup>553</sup>:

1.º *El salario individual por piezas* era el empleado generalmente antes de la reorganización de 1924. No comprendía actualmente más que a la sexta parte del personal aproximadamente. Se empleaba principalmente en los talleres de rematado para el pago de los equipos de obreras.

2.º *El salario colectivo por piezas* era general en los talleres de remate y en todos los sitios donde pudo introducirse el trabajo en cadena o en cinta. Comprendía aproximadamente la mitad del personal. El principio de este sistema consistía en señalar

---

<sup>553</sup> Devinat, Paul: “Las condiciones de trabajo en una ...”, ob. cit., pp. 248-253.

una parte fija de salario a cada unidad producida por el taller, multiplicar ésta por el número de las unidades fabricadas y distribuir el salario global entre los obreros, proporcionalmente a la escala de salario concedido a cada clase.

Hasta 1928, Bata había distribuido su personal en cinco categorías: los hombres calificados tenían un salario medio de 450 coronas; los no calificados, 360; las mujeres calificadas, 340; las no calificadas, 480; los jóvenes (aprendices), 130.

Al comienzo de 1928, creyendo que un hombre que hubiese alcanzado su mayoría de edad debía poder ganar 80 coronas diarias con el fin de mantener a su familia, estableció una nueva clasificación y distribuyó su personal en cuatro categorías:

- |   |              |
|---|--------------|
| - Hombres mayores de veintiún años (45 por 100 del personal empleado) | 480 coronas. |
| - Mujeres mayores de dieciocho años (16 por 100)                      | 240          |
| - Muchachos menores de veintiún años (26 por 100).                    | 210          |
| - Muchachas menores de dieciocho años (13 por 100).                   | 150          |

*3° El salario fijo semanal* era general para los empleados de los servicios centrales y para todos aquellos cuya remuneración no podía ser proporcional a la producción. Para estimular a esta parte de su personal, Bata tenía la costumbre de conceder a fin de año, con el salario semanal, una gratificación, cuya importancia depende de los servicios prestados.

*4° La participación en los beneficios* era a la vez la recompensa y la sanción de toda responsabilidad en la que se incurriera. No afectaba más que a los miembros del personal a quienes se confiaba tal responsabilidad, y los efectos diferían según la naturaleza de su responsabilidad. La participación se aplicaba con distintas fórmulas, según la naturaleza del trabajo. Bata no distribuía semanalmente más que la mitad de las partes concedidas. La otra mitad se ingresaba de oficio en la cuenta del interesado en la fábrica, y produce un interés del 10 por 100.

De conformidad con las leyes vigentes en Checoslovaquia, Bata retenía del salario de sus obreros partes de la contribución a los distintos seguros legales, y las ingresaba, aumentadas con las suyas, en la Caja regional. La cuestión del seguro contra el paro se hallaba sujeta a discusión, en esos momentos. Según la Ley checa, el derecho al seguro dependía de la inscripción en un Sindicato. La escasa proporción de los obreros sindicados en la Empresa Bata podía hacer temer que una gran mayoría de su personal no pudiera disfrutar de la garantía ofrecida por el seguro legal contra el paro.

#### *4.9 La seguridad y la higiene industrial<sup>554</sup>.*

La prevención de los accidentes correspondía al servicio de higiene de la fábrica. La buena instalación de la empresa constituye un primer factor de eliminación de los accidentes. Bata consagró sus esfuerzos a la electrificación general de la empresa suprimiendo todas las transmisiones y poniendo un motor al servicio de cada máquina. Estaban al corriente de los esfuerzos realizados en otras empresas para poder inspirarse en ellos. Por otra parte cada vez que un peligro amenazaba al obrero en su trabajo, carteles especiales le prevenían de ello. El servicio de higiene llevaba una estadística regular de los accidentes sufridos y de sus causas.

La asistencia médica propiamente dicha estaba asegurada por tres médicos, que permanecían en la fábrica de día y de noche. Disponían de una sala de consulta y de una sala de operaciones de urgencia. El nuevo hospital tenía a su cuidado las intervenciones normales y el tratamiento de los enfermos. Bata permitía a las mujeres y a los niños de sus obreros disfrutar de su servicio de consulta.

El alumbrado era abundante en todas partes. La luz azul se usaba por la para todos los trabajos de oficina. En los talleres se renunció al empleo de una lámpara por máquina y se adoptó el alumbrado disperso. El sistema de evacuación de los residuos era muy bueno. En las tenerías, donde era difícil conseguir de los obreros una limpieza absoluta, los talleres estaban bien aireados y cuidadosamente conservados; los obreros estaban protegidos por guantes de caucho y por máscaras especiales contra los líquidos corrosivos y las soluciones de cromo. El empleo de las máscaras estaba asimismo prescrito en los talleres de teñido de las pieles con aerógrafo.

En los talleres de rematado, muchos obreros y obreras trabajaban sentados. Los obreros obligados a trabajar en pie están protegidos, cuando es preciso, contra las varices por el uso de medias de caucho, y se les cambia frecuentemente de ocupación. El examen de los ojos y de las orejas se realiza severamente en el momento del ingreso. Se efectúan actualmente experiencias sobre el empleo de colores opuestos, para facilitar el trabajo y que descanse la vista. Las enfermedades profesionales eran raras. Para evitar un exceso de fatiga, la velocidad máxima de la cadena estaba reglamentada de forma que no se empleara más que el 70 por 100 de la energía media del obrero. Bata había resuelto el problema de la monotonía del trabajo con la variedad y el gran número de empleos nuevos que ofrecía a sus obreros. El servicio de higiene se preocupaba

---

<sup>554</sup> Devinat, Paul: "Las condiciones de trabajo en una ...", ob. cit. pp. 253-256.



asimismo de la fatiga causada por la llegada a la fábrica y la vuelta al domicilio. Utilizando empresas de transportes para abreviar ciertos trayectos largos.

#### 4.10. Condiciones de vida.

Así recogía Devinat<sup>555</sup> los puntos relativos a las condiciones de vida, centrados en el servicio social, la higiene, el ocio y el abastecimiento obrero.

*“El servicio social estaba encargado de la dirección general de las obras de Bata. Constituía, al igual que los demás servicios de la fábrica, un organismo autónomo. Tenía presupuesto propio y estaba sometido a la misma disciplina del rendimiento. Su importancia aumentaba incesantemente. Bata que le concedía cuatro millones y medio de coronas en 1925 y 9 millones en 1926, le daba más de 16 en 1927. Alojado en un edificio especial, a la entrada de la fábrica, administraba las siguientes obras: un comedor fundado por Bata para los hijos de sus obreros, accesible asimismo a las madres de familia que vienen a hacer sus compras de la fábrica; dos jardines para niños, de los cuales uno está abierto a todos los niños de la villa. Además un servicio de consultas médicas, instalado en las sucursales de venta de Zlin y completado por una farmacia y por cursos de puericultura, y comedores populares.*

*El servicio social organizaba durante el año fiestas para los mayores y para los pequeños. Contaba además, entre sus atribuciones, la vigilancia de la inspección de los dos internados para jóvenes y muchachas y la inspección de las viviendas obreras; controlaba la calidad de las comidas servidas en los restaurantes, la gestión del cinematógrafo y organizaba todas las manifestaciones deportivas. A las madres de familia, les enseñaba la higiene y los cuidados del hogar y velaba por el bienestar de los empleados. Por último, administraba la Caja de las primas de nacimiento. Desde 1916, cada uno de los hijos de sus empleados era titular, a su nacimiento, de una cartilla de ahorro, con un depósito de 1.000 coronas y un interés del 10 por 100 mientras que el padre o la madre trabajasen en la fábrica. El 1º de agosto de 1928 se habían beneficiado de esta disposición unos 787 niños, aproximadamente, y Bata había consagrado a ella cerca de un millón de coronas.”*

*“Las tiendas de Bata estaban destinadas a procurar a sus obreros todo lo que pudieran necesitar a precio de coste, principalmente los productos alimenticios y el vestido. Ocupaban el piso bajo de un edificio tipo situado a 200 metros de la entrada de la fábrica. En estas tiendas se sucedían los departamentos de ropa blanca, de mercería,*

---

<sup>555</sup> Devinat, Paul: *Las condiciones de trabajo en una ...*” ob. cit. pp 256-263

*de quincalla, de bicicletas, despachos de carne, de frutas, de legumbres, etc. Se destinaba un emplazamiento espacioso al consumo en el mismo local de la leche y a su venta al por menor. No se podía, por el contrario, encontrar en sus tiendas donde beber cerveza ni alcohol.*

*Para disminuir sus precios, sus granjas le suministraban la leche, la manteca, los huevos, las aves, parte de la carne de su carnicería. Lo que le faltaba lo compraba al por mayor y lo revendía al precio de coste, aumentado en los gastos de transporte y de explotación. Parece ser que ha aumentado de esta forma el poder de compra de sus obreros en la décima, la quinta o la cuarta parte, según los artículos, entregándoles una alimentación sana y mercancías bien elegidas. En el primero y segundo pisos del edificio ocupado por la tienda esta instalado el restaurante, dividido en cuatro grandes salas dispuestas con mesas y bancos. Bata ha adoptado en él el sistema americano de las cafeterías, según el cual el cliente va a buscar por sí mismo los alimentos y devuelve su cubierto a la terminación de la comida. De esta forma se sirven en una hora seis mil comidas. Todos los días se preparan cuatro menús distintos. El precio de un almuerzo es concretamente de tres coronas: 50 hellers por el plato de hervido, dos coronas por el plato de carne y 50 hellers por la repostería o el café.*

*El segundo piso del restaurante se transformaba, por las tardes, en cinematógrafo. La primera sesión es a las cinco, y la segunda, a las siete. La gran sala, que puede contener 2.000 personas sentadas se divide por la mitad y contiene dos pantallas. Ofrecía a los jóvenes otro medio de utilizar sus ocios: el deporte. Se practicaban todos los deportes: la carrera, el salto, el boxeo y principalmente el fútbol. Ofrecía a sus jugadores un magnífico terreno, y ha hecho todo lo posible por entrenarlos y colocar los a la cabeza de los equipos nacionales. También en esto encontró un medio para fortalecer el espíritu de cuerpo con que cuenta para cimentar la unidad moral de su empresa”.*

*“Otro punto importante es la higiene social. Bata considera como sus peores enemigos el alcoholismo y la tuberculosis, las dos plagas que diezman la población de esta región. La tuberculosis es combatida por él con energía. Su servicio médico estaba encargado de reconocer cuidadosamente a sus obreros y descubrir el mal. Los casos de tifus fueron importantes en Zlin. Bata se preocupó de procurar a sus obreros agua potable. Hizo una traída de aguas para su fábrica de la montaña, y la somete mensualmente a un control bacteriológico.*

*Su más preciosa iniciativa en materia de higiene social fue la fundación de un hospital. Compuesto de un edificio central, en el que estaban reunidas las salas de operación y los servicios administrativos y de pabellones separados en planta baja. No considera al hospital como una obra filantrópica, sino que, lo mismo que en sus casas o sus restaurantes, lo considera como un servicio que debe cubrir por si mismo sus gastos de explotación. Aparte de sus obreros, cuyos gastos de hospitalización se cubren por el seguro de enfermedad, admite Bata en el hospital a los enfermos venidos del exterior, distribuidos, según sus recursos, en tres clases”.*

## **5. Diferentes facetas de Thomas Bata.**

### *5.1 La vida política.*

En el año 1922, ante la situación política de Zlin, Thomas Bata decide presentarse a las elecciones municipales. Como no quería incorporarse a ningún partido político, decide fundar uno nuevo, dirigido a las selecciones municipales y comienza a hacer campaña por su nuevo proyecto *la Ciudad Jardín*. Imaginaba esta ciudad diez veces más grande que la original. Elaboró un plan de urbanismo, instalaciones eléctricas, de agua, de alcantarillado, trazados de rutas asfaltadas, construcción de colegios y la organización racional de los asuntos financieros del municipio. Utilizó su boletín interno *Sdeleni* y asambleas para transmitir sus ideas, con discursos políticos de este tipo:

*“ ¿Por qué tengo intención de solicitar la confianza de la población? Porque he nacido aquí y conozco bien la ciudad, no he visto nadie que pueda ayudarla a salir de sus dificultades actuales. Conforme a la ley electoral, el alcalde es elegido por los consejeros municipales indirectamente, que a su vez son elegidos directamente por el cuerpo electoral. Quiero ser alcalde de la ciudad, pero no puedo ser elegido por todos”. Se presentó en el número quince de la lista con la intención de conseguir un número alto de consejeros y poder gobernar holgadamente. En sus mítines incluía propuestas concretas de este tipo:*

*“Economizaremos los fondos municipales destinados a pagar las deudas. Estas se elevan actualmente a cerca de 6 millones de coronas, con un interés del 5 al 6 %, son más de 350.000 coronas, lo que engulle la renta anual del impuesto local. Aprovechando mis relaciones con los mejores financieros y mi experiencia, voy a tratar de obtener este crédito al 4%; una reducción del 1% de tasa de interés ahorraría a la ciudad 70.000 coronas” [...] “Si salgo elegido, nosotros financiaremos la*

*electrificación de la ciudad y las aldeas de alrededor. Aportaremos a la ciudad gratuitamente cualquier cosa que ninguna compañía eléctrica realizaría por menos de 2.700.000 coronas. Nos encargaremos de abastecer la corriente regularmente y estamos dispuestos a firmar un contrato de diez años con la ciudad si uno solo de nuestros conciudadanos lo demanda. La electricidad costará 30 % menos caro para el alumbrado y el 20% menos caro para el consumo industrial, también abastecerá a otras compañías.*

*Pediremos la transferencia del servicio de Puentes y Caminos para nuestra ciudad, con vistas a mejorar el estado de los caminos y los transportes, en Zlin y alrededores. Durante mi mandato no pediremos ninguna contribución municipal para la construcción de edificios y de casa necesarias para la empresa; pero creemos justo que la ciudad pague una contribución para ayudar a las otras a emprender construcciones análogas. Tomaremos a cargo nuestro los gastos de mantenimiento de las calles. Todo contrato firmado entre la ciudad y nuestra empresa se hará público con nuestros gastos, a fin de darlo a conocer a nuestros conciudadanos; se hará igual para toda factura presentada en la ciudad por nuestra empresa y por nuestros proveedores, con el fin de que cada ciudadano pueda verificar su autenticidad”.*

La campaña electoral dio los siguientes resultados

PARTIDO	VOTOS	CONSEJEROS ELEGIDOS
BATA	1321	17
SOCIALISTAS	216	3
CATÓLICOS	188	3
COMUNISTAS	454	6
PEQUEÑOS COMERCIANTES	157	1

Después de las elecciones Thomas Bata agradecerá públicamente a sus electores: los ciudadanos de Zlin y a los trabajadores de su empresa. En este último discurso, además de agradecer su apoyo a todos los trabajadores, hace hincapié en el trabajo del hombre y su importancia en el sostenimiento de la familia, el papel de la mujer y la utilidad de los avances técnicos:

*“El principio del gran Zlin es aportar la prosperidad a sus habitantes. El pleno empleo llenará los platos, pero la pobreza no se mide únicamente por el contenido de los platos. Se la puede encontrar en el alojamiento, en el vestir y en la enseñanza. Aquí*

*es sobre todo el alojamiento lo que deja que desear. Una casa mal concebida impone a nuestras amas de casa trabajos penosos, una mujer agotada no es una buena educadora para los niños ni una compañera amable para su marido que regresa del trabajo. Debemos construir nuestras casas de forma que liberemos a la mujer de la mayor parte de sus trabajosos quehaceres actuales. Se puede trabajar con el ayuntamiento. Una sola persona, un pequeño grupo no pueden construir una central eléctrica, una red de distribución para el gas, el agua corriente, todo el alcantarillado, la lavandería automática y las otras instalaciones de las que tenemos necesidad aquí. Nuestros representantes de todos los rincones del mundo nos traerán los inventos y las ideas nuevas concernientes no sólo a la industria sino también a las condiciones de vida. Todos los inventos técnicos deben estar al servicio de la existencia humana y mejorar el nivel de vida, particularmente los de las mujeres y los niños”.*

En su segunda campaña electoral se basó en su proyecto de *Ciudad Jardín*. Deseoso de extender Zlin se encuentra con algunas aldeas situadas alrededor y busca el apoyo de los paisanos que allí vivían. Thomas quería cambiar sus condiciones de vida y les hace una serie de propuestas en su discurso a los agricultores. Volvió a ser elegido, esta vez con el 80% de los votos, con 25 consejeros sobre 30. En este segundo mandato se dedicó a mejorar todas las infraestructuras en general, creación de nuevos recursos, mejoras en la educación: construcción de colegios, modificaciones en los planes de estudios; e incluso la retirada de todas las tasas locales en el consumo, a excepción de las bebidas alcohólicas. Algunas fuerzas políticas comenzaron a tachar a Thomas Bata de dictador. Pero a pesar de todo esto, en 1931, vuelve a ser reelegido esta vez con una mayoría de 31 consejeros sobre los 32 que componían el consejo municipal. Los resultados de su política y de su administración municipal despertaron un vivo interés en el gobierno de su país compuesto por una coalición de partidos políticos. Se le propuso ser miembro del Parlamento de Moravia. Aceptó y en su primer discurso solicitó un millón de coronas para la instalación de 3.000 cabinas telefónicas en su provincia.

Sus discursos en el Parlamento se centraban en dos temas fundamentales: conseguir la eficacia en la economía y que fuera más independiente del gobierno central. Thomas Bata recomendó una reforma de los servicios financieros y contables para aplicar sus métodos de gestión de un negocio moderno.

## *5.2 El tiempo medida de todas las cosas.*

Hay una cuestión que centra la atención de Bata y es un respeto absoluto por el capital tiempo. Le atraen poderosamente los medios de transporte como forma de rentabilizarlo. Fue el primer zapatero de Europa Central en comprar y utilizar un coche para visitar a los clientes grandes y pequeños. Pero cuando tuvo la posibilidad compró un avión. A principio de los años veinte, se hizo con un avión excedente de guerra, un biplano, un verdadero pequeño demonio de la velocidad. Su único motor le permitía alcanzar 130 kilómetros por hora. Podía aterrizar casi en cualquier lugar. Su primera pista de aterrizaje se encontraba al borde de la rivera Drevnice en Zlin. Cuando compró otros aviones, el campo de aviación se instaló sobre las orillas del Morava, a una docena de kilómetros de Zlin.

Dedicó tiempo también a organizar y administrar el tiempo no sólo en su vida personal sino también en los negocios. Su hábito de trabajar deprisa, de considerar toda ocupación como urgente sin olvidar nunca lo esencial, se estaba extendiendo por toda la empresa, desde la dirección hasta los contramaestres y los obreros. Todos los esfuerzos debían estar sincronizados para conseguir los objetivos fijados. La administración del tiempo estaba presente en la planificación y en la organización. Como se estaba siempre a la merced de avería y accidentes, Thomas tenía la voluntad de superar todos los obstáculos.

### *5.3 El arquitecto y el constructor.*

Thomas quería construir fábricas, casas, calles, colegios, toda una ciudad con la imagen que tenía de un lugar: *“donde los hombres puedan trabajar bien, gozar de una existencia sana, fundar y levantar una familia”*.

Los constructores locales trabajaban demasiado caro y su estilo era torpe, poco racional y demasiado recargado. Por todo esto se plantea construir el mismo. Piensa siempre globalmente desde 1922. Su campaña electoral de 1923 le ayuda a presentar los planos a los electores y la maqueta es expuesta al público. Tres arquitectos tienen influencia: Kotera, Le Corbusier y Gahura. Se basan en líneas austeras, armonizando los edificios con la naturaleza. Para el la naturaleza se debe de encontrar cerca. Hizo grabar en letras de bronce sobre una losa que ofreció a la ciudad: *“Acercando los caminos, se alarga la vida”*.

La velocidad que forma parte de su filosofía, le llevó a montar su propia constructora. Consiguió hacer la fábrica en cinco semanas y con dieciocho hombres solamente, un edificio industrial con una superficie de 5.500 metros cuadrados por un

precio de 187.000 francos en 1928. Paralelamente acometió la construcción de casas familiares, cambiando la distribución tan simple conocida hasta entonces. La primera residencia fue construida en ladrillos y se componía de cuatro viviendas de cincuenta metros cuadrados cada una, con una pequeña sala para comer, una habitación, una cocina con bodega, un cuarto de baño y un sótano. La construcción de un apartamento costaba 16 meses de trabajo para un obrero profesional en Bata, debía trabajar 6h  $\frac{1}{4}$  para ganar su alquiler mensual. Fueron construidas 800 viviendas de este tipo en 1926 permitiendo alojar a 3.200 jóvenes matrimonios. En los años siguientes se construyeron dos modelos más grandes: un tres piezas alquilado al mes por 7h  $\frac{1}{4}$  de trabajo y un cuatro piezas por 9h  $\frac{1}{4}$ . Los gastos de construcción de uno de cuatro piezas equivalía en torno a 28 meses de salario de un obrero profesional.

En 1931, 2.139 familias, alrededor de 14.050 personas, vivían en las residencias. Cada apartamento tenía su propia entrada con orientación distinta a la de su vecino. No había cercas, ni entre las casas, ni alrededor de las residencias. Hizo construir calles y diferentes canalizaciones, colegios, hospital, hotel, cine y numerosas residencias para solteros, agrupados como en una ciudad universitaria. La extensión de la central eléctrica y la red de distribución, las barreras sobre el río y el sistema de traída de aguas.

#### *5.4 El vendedor.*

Para Thomas, la producción y el establecimiento de precios era algo indisoluble. Los dos principios fundamentales sobre los que basa su política de precios: su primer principio era hacer los productos tan buenos que sean siempre útiles, sea cual sea su precio y el segundo era que el precio era un dictador.

Fundamentó todo su trabajo en fabricar mejor y vender más barato que los demás. Estimaba que la tarea principal de un negocio era descubrir las necesidades del público y colmarles con las mejores aptitudes de todos los que trabajan en las empresas. Con este método el beneficio está asegurado.

Concebía el zapato como un objeto bello y confortable, sobre todo el zapato de mujer que debía tener siempre un buen porte y dar a su propietaria un placer estético y el sentimiento de estar a la moda. Sabía que un producto bien elaborado no podía ser concebido con precipitación, y a pesar de su culto a la velocidad, no presiona para sacar a tiempo un nuevo tipo de zapatos. Thomas seguía personalmente las pruebas sobre el prototipo que podía durar meses y cuando había llegado a un acuerdo con su equipo, nadie podía ya aportar ninguna modificación. Así creaba su estilo Bata.

La determinación del precio tenía, para él, tanta importancia como el diseño del prototipo sino más. Para Thomas, el precio servía para conquistar el mercado y la calidad para conservarlos. Tomaba entonces los cálculos que detallaban el coste de cada artículo durante la fabricación y el coste de las operaciones administrativas necesarias, artículo por artículo, estudiaba cuidadosamente todo y convocaba a los directores de ventas. Con ellos acordaba todos los costes en función de la realidad que ellos conocían del mercado.

Introdujo este razonamiento en la red de compras. En ese momento se estaban adquiriendo pieles y algodón en muchos lugares del mundo entre ellos, Praga, Berlín, Londres, Nueva York o en Chicago. Por un lado amplía sus compras a Argentina, Brasil y Egipto. Pero fue más allá, si para comprar las pieles tenían que llegar al lugar de destino con camiones vacíos, se podían llenar de zapatos y buscar y establecer mercados en cada uno de estos países para venderlos. Así se constituyó paralelamente una red de compras y ventas que se extendió a nivel mundial, entre los años 20 y 30.

A lo largo de su vida buscó la estandarización, el intercambio de elementos y la producción de masas, sabiendo que sin esta era imposible fabricar buenos zapatos y vender millones de ejemplares. Pero los representantes querían siempre la novedad y alguna cosa diferente. El sabía que su industria estaba obligada a producir diferentes artículos, pero no podía aumentar la diversidad para satisfacer los caprichos de un comerciante. Por esto comienza a abrir establecimientos en los países anglosajones, había abierto ya, su primera tienda en Viena, antes de la Gran Guerra, pero a partir de los años veinte desarrollo su propia cadena de establecimientos. La tienda sería el prolongamiento de un sistema matemático que permitía aprovisionar en cada punto de venta zapatos con números, calidades y formas distintas, teniendo en cuenta la importancia de la localidad, de su mercado y el periodo del año. El objetivo era mantener todo lo que se conseguía de las ventas en un movimiento continuo, automático y programado, que se activaba con los ingresos del día en el banco local o el reabastecimiento de los pedidos cada semana después del inventario del stock. Cuando este sistema empezó a rodar, los vagones con las mercancías aseguraban un tráfico regular entre el almacén central de Zlin y las tiendas situadas en las grandes líneas, con todas las ventajas de las tarifas reducidas. Los camiones de entrega eran utilizados tan a menudo, que posiblemente, y siempre siguiendo la política de la empresa de reducir gastos de transporte, hicieron ganar dinero a los conductores. El contrato estipulaba: *“Vuestro camión, si esta en condiciones, debe recorrer tantos y tantos miles de*



*kilómetros. Después, será de vuestra propiedad. Cobrará tanto y tanto por cada kilómetro transportando las mercancías de la empresa, todos los gastos del viaje están a vuestro cargo. Esto hará que un camión convenientemente cuidado estará siempre en buen estado para hacer los kilómetros establecidos en el contrato, este acuerdo además representa para usted una ventaja suplementaria*". Con este sistema, no se necesitaban inspectores de ruta, y el abastecimiento de las tiendas funcionaba con la precisión de un reloj.

Otro aspecto importante era su convicción de que el gerente de una tienda Bata debía conocer a todo el mundo en su ciudad o en su sector. Así podrá estudiar el mercado, con todas las cuestiones positivas y negativas. Además en uno de sus viajes a Oriente Próximo, observa el mal estado de los pies de la gente. A partir de ese momento tuvo la idea de organizar un servicio de pedicura en cada una de las tiendas. Si el gerente conocía a cada uno de sus clientes, les podría asesorar sobre el estado de sus pies y ofrecerle este servicio nuevo.

### *5.5 El exportador.*

En 1929 la crisis mundial afectaba a todos. En este año las exportaciones de Bata habían alcanzaba los 7.166.000 pares, pero el siguiente año descendió a 6.824.000 pares. Y en ese momento decidió hacer otro esfuerzo hacia la expansión que culminará en 1931. A partir de 1924 Thomas había preferido concentrar sus esfuerzos en los clientes importantes. Sus métodos variaban de un país a otro: a veces creaba una cadena completa de sucursales, a veces se limitaba a la venta de elegantes zapatos de mujer a mitad de precio imitando a los modelos exclusivos que se encontraban en las tiendas frecuentadas por la alta sociedad. En todos los casos, el control sistemático de la calidad y la regularidad de las entregas permitió a los grandes importadores abastecer directamente sus tiendas.

El zapato que consiguió más ventas, superando las exportaciones con respecto a las ventas del mercado e interior, fue un escaarpín de señora. Un producto de formas clásicas, con un material elegante, un acabado perfecto y un precio muy asequible. Estaba hecho en raso blanco y negro inicialmente, luego se hicieron de muchos colores, con un bonito tacón en madera. El apasionamiento por este zapato fue espectacular durante años, tanto en Europa como en Estados Unidos. Las ventas llegaron a millones de pares. La fabricación de este modelo se estandarizo a la perfección. Era una gran novedad para las mujeres que llevaban pesados zapatos después de la guerra.

La progresión constante de las exportaciones había influenciado el mercado del calzado en numerosos países pero esto no era del gusto de todo el mundo. Algunos empresarios, como los británicos y americanos, dedicaban cumplidos a la empresa, incluso publicando conclusiones favorables en las revistas profesionales de estos países. La campaña más negativa y agresiva contra Bata llegó de los industriales alemanes por el conducto de su grupo oficial *Deutscher Reichesverband der Schuh-fabrikanten*. Esta campaña tomó después proporciones internacionales. Dos elementos entre otros hicieron causa común: el partido comunista y los capitalistas de la *Asociación alemana de fabricantes de calzado*.

En 1927 llega a Zlin el escritor alemán Rudolf Phillip, que se introduce en la empresa como un periodista alemán deseoso de estudiar la eficacia de los métodos utilizados en varias empresas entre ellas Bata. El propio Thomas le dedica tres días para que desarrolle su investigación. Más tarde escribiría y publicaría el libro *Thomas Bata, el dictador desconocido*. Este libro se basaba en dos temas principales: un ataque virulento de la empresa privada, retomando el marco teórico de Karl Marx, y una selección de declaraciones tendientes a presentar a Thomas Bata como un explotador furioso con su personal.

Después de analizar el problema desde diferentes aspectos, Thomas Bata apoyado por su consejo de dirección decide finalmente, interponer un proceso de difamación. El libro en cuestión un libro de más de cuatrocientas páginas, había sido enviado a millares de periódicos, no sólo en Alemania sino en el mundo entero. La difusión del libro fue llevada a cabo por una iniciativa alemana. En 1931 se celebró en Viena el primer *Congreso Internacional de Asociaciones de fabricantes de zapatos* de diez países europeos. La Asociación alemana, como muchos otros grupos profesionales del país, estaba fuertemente influida por la ideología nazi y encontraba intolerable verse superada por Bata en Alemania y en otros países. Cuidadosamente habían preparado una campaña anti- Bata, constituyendo en Hanovre una Asociación de ayuda para los fabricantes de calzado, con el objetivo principal de combatir la expansión de los negocios Bata en los países de Europa.

Las manifestaciones anti- Bata se produjeron simultáneamente en muchos países, bajo la forma de boicot, peticiones dirigidas a los gobernantes, artículos en los periódicos y revistas, reuniones de protesta pidiendo el levantamiento de los derechos de importación y la restricción de cuotas o la prohibición pura y simple de la venta de los productos Bata. En Alemania estos movimientos son particularmente violentos,

especialmente en Polonia, Yugoslavia, Estonia, Lituania, Hungría y en Rumania. En Siria y en Palestina, fue necesario llamar a la policía para proteger los establecimientos. Finalmente, algunos partidos socialistas hicieron coro, argumentando que la política de Bata beneficiaba a muchos de sus militantes porque les permitía escoger a menor precio. Todos estos movimientos no tienen ningún seguimiento ni en Inglaterra, ni en Estados Unidos. A finales de 1928, Checoslovaquia se coloca como primer exportador mundial de zapatos hasta el ataque nazi de 1939.

1929 fue un año crítico. Las exportaciones habían caído en un 4,3% con respecto al año precedente; Alemania había levantado bruscamente sus derechos. Sus compras pasaron de 2.736.000 pares en 1928 frente a 1.729.000 en 1929. El año siguiente fue peor, las exportaciones hacia Alemania cayeron a 375.000 pares. La situación con Estados Unidos, no era mejor, pero las causas eran distintas, la gran crisis de 1929.

Sin embargo a pesar de esta recesión era consciente que además de mantener el mercado interior tenía que continuar desarrollando el mercado internacional.

Los negocios Bata durante la crisis económica (1929-1932)  
por número de pares

AÑO	PRODUCCIÓN	VENTAS MERCADO INTERIOR	VENTAS EXPORTACION
1929	15.846.000	8.680.000	7.166.000
1930	21.784.000	14.960.000	6.824.000
1931	35.124.000	21.557.000	13.567.000
1932	36.291.000	24.579.000	11.712.000

Thomas pensaba que algunos países altamente industrializados serían, cada uno en su especialidad, los proveedores del resto del mundo, pensaba que cada país tenía que querer sus propias industrias. Quería implantar las unidades de producción un poco por todo el mundo. No creía que las nuevas empresas en los países en vías de desarrollo fueran de un día para otro, competencia con los Estados industrializados. Creía que las nuevas industrias de los países en vías de desarrollo estimularían la competencia de los negocios de los países avanzados. Estaba convencido de que sólo el trabajo podría responder a las inmensas necesidades de las masas populares y la salida de su pobreza.

El paro masivo en Europa y en los Estados Unidos, la miseria de las masas en Asia, en África y en América latina estaban para él estrechamente ligadas: *“Los pueblos*

*tienen necesidad de trabajo y nosotros tenemos necesidad de que puedan producir. Con el dinero ganado por sus ventas, podrán comprar lo que nosotros producimos. Debemos encontrar los medios para ayudarles a trabajar*". Pocos hombres de su tiempo pensaron como Thomas, que la implantación de industrias en las regiones que eran todavía pobres podrían crear empleos. Sin embargo Edward A. Filene<sup>556</sup> de Boston compartía este punto de vista. Había fundado una importante cadena de grandes almacenes en Estados Unidos y había introducido un sistema muy eficaz para organizar la distribución. Algunos de sus principios habían fascinado a Thomas, hasta el punto que le pide a Filene la autorización de hacer traducir en checo su libro *El sistema ideal de distribución*, para informar a las industrias de su país. Los dos hombres se encontraron en 1929 en Zlin. Filene aprovechó un viaje alrededor del mundo para ver a Thomas en su trabajo. A continuación se reproduce la carta que le fue enviada posteriormente:

*"Querido señor Bata*

*Recuerdo con placer mi visita a su casa. A tal punto que le recomiendo, tan rápido como sea posible, que sea mi invitado en Boston, en compañía de vuestra mujer y vuestro hijo.*

*Creo poder ayudaros a comprender la situación americana y los cambios actuales en el mundo de negocios americano, si bien se adivina realmente este Ford americano del calzado del que es merecedor.*

*Puedo ayudarle, igualmente, a obtener una ayuda concreta y eficaz sobre los hombre y las organizaciones mejor situados en la producción y distribución en gran masa.. No haría un ofrecimiento así de completo a ningún otro europeo más, como ya le he dicho, creo que podrá cambiar para mejor las condiciones de vida de las masas europeas, si continúa limitándose a la fabricación de los mejores zapatos por menos caros que nadie, tendrá que elegir entre otras actividades o su carrera política.*

---

<sup>556</sup> Edward Filene -- conocido como *el padre del movimiento de la unión de crédito de ESTADOS UNIDOS* -- era un pensador progresivo durante su época y un abogado fuerte de las derechas de los trabajadores. Este hombre de negocios innovador creó "la idea al por menor del sótano de negocio", comenzó los planes de la participación en los beneficios para sus empleados, estableció salarios mínimos para los trabajadores femeninos, estableció la semana de 40 horas. A principios de 1900, tales ideas eran revolucionarias. Filene fue también uno de los fundadores de la Cámara de ESTADOS UNIDOS de Comercio. Él planeó y ayudó para organizar la Cámara de Boston de Comercio y la Cámara de Comercio de los Estados Unidos y desempeñó servicios en la Primera Guerra Mundial como presidente del comité del envío de la guerra. Él escribió varios libros en métodos de negocio y en la economía. Sus opiniones económicas y políticas liberales le hicieron una figura polémica.

*La visita a América será la mejor inversión que puede hacer para sus negocios. Me interesa usted tanto como me interesa Ford. El uno y el otro, pueden hacer avanzar hacia la prosperidad y la paz mundial como ningún otro de nuestros contemporáneos-teniendo vuestros negocios, mejorándolos, extendiéndolos sin cesar, hasta que todos los otros productores estén obligados a seguir vuestro ejemplo con el fin de restar competitividad”.*

#### *5.6 El educador.*

Hablando de su juventud en su pequeño libro titulado “*Mes debuts*” precisaba: “*Amo los libros pero la mejor escuela de mi vida es el trabajo*”. Sus empresas, negocios y tiendas eran conseguidos por una verdadera escuela de sentido crítico y espíritu de observación. En 1924, fundó su “*Escuela de Jóvenes trabajadores*”, destinada a la formación del personal de la industria. Esta escuela disponía de una enseñanza muy original para el mundo industrial de la época. Primero había intentado interesar a la enseñanza oficial con algunas de sus ideas, la primera consistía en completar los cursos comerciales y tecnológicos del colegio público para las prácticas en la industria y el comercio. Thomas abrió en su fábrica, en 1924, cursos de noche. Esta fue su alocución inaugural:

*“A los alumnos del curso de noche:*

*Considero que los cursos que vais a seguir serán muy provechosos que los de la enseñanza comercial oficial. El modelo tradicional de enseñanza secundaria y superior no conviene en los colegios de comercio y tecnología. Un hombre que quiera ganar su vida en la industria y el comercio tiene necesidad, ante todo, de espíritu de invención. La enseñanza clásica no puede dársela. Se limita a enseñar a los alumnos lo que esta ya inventado. Los conocimientos y las técnicas pasadas no son suficientes para dirigir un negocio o una fábrica. Un hombre de negocios, un industrial debe poder observar e inventar para construir el futuro si no podrá conseguir su misión de crear valores económicos. El espíritu de observación e invención no se adquieren más que en la vida práctica. La escuela, es el lugar para desarrollar estas cualidades, tendentes a desaparecer. Es muy posible que sea necesario favorecer la eclosión de estas cualidades, cuando el cerebro es todavía fresco y manejable. El joven que no gane su vida para un trabajo productivo es handicap: sus padres le entretendrán hasta su mayoría o el mismo lo hará, y no aprenderá en el colegio más que las técnicas y las ciencias ya probadas. Mas tarde, se sentirá inferior con los hombres que se encuentran*

*en la vida real con la edad de catorce y quince años consagrandolo su tiempo de ocio a completar su experiencia práctica. El espíritu de invención no se aprende en ninguna escuela. Se cultiva a partir del trabajo cotidiano y de las lecturas que se añaden. Es por esta razón que he abierto este curso de noche”.*

Esta declaración provocó un vivo remolino entre los medios oficiales de enseñanza y Thomas es requerido para explicarse. Lo hizo en el número de L'Obchodni Rozhledy (Revista de Comercio) el 12 de Noviembre de 1924: *“Estoy contento que mi comparación entre las escuelas de comercio y los cursos de noche comerciales hayan levantado una polémica útil, y aprecio la publicación de estos comentarios. Constató con satisfacción que mi contradictorio juicio sea oportuno para reformar la enseñanza comercial. Soy igualmente de la opinión que declara que los conocimientos teóricos son tan útiles para el comercio como para las otras profesiones. Lo que me molesta de la enseñanza comercial actual, es el hecho de que la adquisición de este saber teórico muy válido impide cultivar en los estudiantes cualidades mucho más importantes para su futura carrera de hombres de negocios, como por ejemplo el espíritu de invención. En el presente, estos estudiantes llevan prácticamente la misma existencia que sus colegas de otras facultades, pero la vida que tienen destinada difiere profundamente de la de un sacerdote, un profesor o un jurista. Un hombre de negocios se debe preparar para una vida difícil, en la que los horarios son mucho más largos que los de otras profesiones a las que se accede mediante los diplomas universitarios. Deberá batirse a largos días contrarreloj. Si no comienza hasta los veintidós años, no se habituara. Si miramos a nuestro alrededor, ¿donde vemos los diplomas del instituto de comercio?. La mayor parte están en la función pública, los bancos y las grandes sociedades de accionarios administrados burocráticamente. Sólo una ínfima minoría trabaja en las empresas industriales. Hay en el territorio checo numerosas localidades donde algún hombre de negocios no ha podido mantenerse, porque quieren imitar el modo de vida de los funcionarios y de los burócratas que tiene tiempo para dedicar a las banalidades locales.*

*Es difícil iniciar la juventud en los negocios, formar a empresarios – sean independientes, sean trabajadores a cuenta de un gran empresa. La dirección de un instituto de comercio debería hacer llevar a sus estudiantes una vida análoga a las jóvenes gentes que reciben su formación de futuros hombres de negocios en la vida práctica. Comprendería entonces que dos meses de vacaciones son no sólo inútiles*

*sino contradictorios con el modo de vida al que se preparan los estudiantes. Es en efecto rarísimo que un jefe de empresa pueda permitirse vacaciones así de largas, incluso por un motivo serio, después de años de trabajo activo.*

*El oficio del hombre de negocios puede ser tan difícil como el de un funambulista. Puede enseñar a un funambulista todas las teorías del equilibrio y las leyes de la gravedad, pero no le convencerá nunca para ganar su vida sobre una cuerda si piensa que es demasiado viejo o demasiado malo para exponer su viejo cuerpo a tales peligros”.*

Bata insistía en la necesidad de replantear toda la concepción de la enseñanza comercial con el objetivo de enseñar a los estudiantes a crear valores para su trabajo. Por otro lado sugiere dar en el examen final malas notas a los estudiantes que no hayan hecho ningún trabajo productivo hasta sus veintidós años, se contentan de vivir a cuenta de sus padres. La discusión estaba cerrada, la enseñanza comercial no cambia y Thomas se dio cuenta una vez más que estaba solo para poder aplicar sus ideas. Se comprenden las reticencias oficiales. El país poseía ya un excelente sistema de instrucción pública y los resultados eran convincentes. Thomas no tenía argumentos para deplorar el sistema de enseñanza de este país porque esta crítica en realidad era válida para la situación que se vivía en casi todos los países industrializados: falta de formación profesional para los obreros de la industria y ausencia de institutos especializados donde los futuros cuadros habían recibido una formación comparable a la que dispensaban las escuelas militares o la facultad de medicina.

Los inicios de la enseñanza fueron discretos. Se confiaron al director las actividades físicas de la empresa, estaban repartidos en tres o cuatro grupos. Estaban bien nutridos, se les obligaba hacer mucho ejercicio y debían dormir nueve horas. En el equipo de seis educadores encargados del curso de noche, Anthony Cekota había sido designado para enseñar la creación de zapatos y los asuntos económicos. Para entonces él tenía veinticinco años y se encargaba de chicos de catorce años. Los objetivos eran claros pero los métodos se dejaban a la iniciativa de cada uno. Se marcó como objetivo la enseñanza del mejor uso del tiempo y de sus capacidades mentales y físicas.

Durante tres años, el chico debía aprender su oficio y conocerlo lo mejor posible. Era necesario que supiera hacer un par de zapatos, a partir de las materias primas, de los útiles y de las máquinas de la fábrica. Desarrollaba también sus capacidades físicas para la carrera a pie, el salto, la natación, la gimnasia y otros deportes y juegos de su

elección. Aprendía una lengua extranjera y debía estudiar de tres a cinco libros por año, leían literatura técnica y periódicos. Aprendía a hablar en público y si quería, a cantar y a tocar un instrumento. Se le enseñaba también aritmética y contabilidad, pero sobre todo como se derivaba todo el sistema. Cada chico poseía una *“libreta individual anual”*, sobre la cual preveía sus actividades y escribía cada semana los resultados obtenidos. Debían registrar en su libreta sus previsiones en materia de ganancias, gastos y ahorros y hacer el balance cada semana. Sus ahorros reportaban el 10% del interés y sus notas en aritmética tenían en cuenta las cifras que figuraban en su libreta de ahorro. Tenían un sueldo regular y que ellos trabajaban la mayor parte por piezas, con la posibilidad de bonificaciones suplementarias, acumulaban todos los años algún capital.

Mas tarde Cekota abandonó la creación de modelos, para dedicarse a dar forma a esta planificación a través de la creación de un libro- manual destinado a los jóvenes contra maestres, vendedores y empleados del negocio: *“El calendario anual del empleo del tiempo planificado”*

Aunque Thomas Bata tenía una apariencia de persona autoritaria, hacía de sus colaboradores tipos particulares: habituados a asumir responsabilidades, se sentían solidarios con la empresa. Era una mezcla de competencia individual y lucha por una causa común, permitió a la Organización Bata superar muchas dificultades durante las guerras y situaciones conflictivas vividas. Los que aprobaban los exámenes después de tres años, recibían su certificado de aptitud profesional y llegaban a ser compañeros de oficio. Este último punto se consiguió después de muchas negociaciones entre Thomas y el consejo de oficios. Cuando los chicos conseguían este certificado se convertían para Thomas Bata, en hombres llenos de recursos e iniciativas. No tardaba en encargarles tareas de gran responsabilidad como abrir nuevos mercados en la India o establecer nuevas tiendas en otros países, etc. Mas adelante esta escuela se fue perfeccionando, introduciendo la enseñanza de una segunda lengua, desconocida para los alumnos, de forma sistemática en las diferentes materias impartidas. De manera que se convirtió en una escuela bilingüe. Creía que era necesario aprender a pensar en la lengua, porque debía ser un instrumento de trabajo.

El sistema escolar de Bata se extendió a toda la ciudad, al colegio maternal, a los cursos de ciencias, lenguas, economía, administración y tecnología para adultos. El ayuntamiento financiaba todo, sobre todo gracias a los impuestos locales de la empresa. Deseaba aumentar el número de profesores para que pudieran seguir a cada uno de los



alumnos individualmente.

Thomas no perdía ocasión para ocuparse directamente de los niños. Con el nacimiento de un hijo sus empleados recibían una libreta de ahorro de mil coronas reportando el 5 % de interés con la posibilidad de retirar fondos a la edad de veintiún años. Thomas desaprueba el trabajo de las mujeres casadas, estima que una madre era una educadora irremplazable y que el sueldo de su marido debía ser bastante elevado para permitir a la esposa quedarse en su hogar.

#### *5.6.1 La educación de su hijo.*

Con once años, Tom fue inscrito en el colegio inglés. Hizo todos los preparativos con su hijo, le explicó como viajaría, donde se encontraría y cuales eran los gastos escolares. A su regreso, el chico debía desenvolverse por si mismo con todo lo aprendido durante el primer viaje. Al volver a casa debía redactar un informe completo, hacer las cuentas de los gastos del viaje y describir sus impresiones. El padre quería despertar en su hijo el sentimiento de responsabilidad, habituándolo a hacer frente a los problemas cotidianos. Thomas conocía demasiado bien los peligros que acechan a un hijo de padres ricos. La ausencia de riesgo echa por tierra las aptitudes en potencia y la vida demasiado fácil enmascara la realidad de la lucha por la existencia. Thomas se encontró en la obligación de enseñar a su hijo esta realidad, porque sabía que ningún colegio lo haría jamás. A su regreso del colegio ingles, Tom fue enviado a una pensión Suiza en Lausanne, para perfeccionar su francés. Al término de la escolaridad obligatoria, Thomas se planteó dirigir a su hijo hacia los estudios secundarios y posteriormente superiores o darle una formación similar a la de los chicos de *La escuela de jóvenes trabajadores de la empresa*. Se decidió por esto último.

Tom entró a al fábrica como aprendiz de zapatero y siguió los cursos de noche,. Los empleados de su padre no le quitaron ojo, pasó por todas las fases de la fabricación, e incluso más tiempo en el montaje de hormas, la parte más penosa. La disciplina era férrea. Una vez terminada su estancia en hormas, su padre le obligó a conseguir la licencia de piloto privado. La educación de Tom no se limitaba a la fábrica. Le describía por ejemplo la cadena de montaje de Ford y discutía con el las posibilidades de aplicación en la fabricación de zapatos, utilizando las máquinas y escribiendo largas notas manuscritas para tener su opinión crítica. Le llevó también muchas veces de viaje de negocios a Italia, Suiza, Francia, Alemania, Suecia y Dinamarca, para visitar a los clientes, presentar las colecciones o preparar contratos.

### 5.6.2 La educación de las masas.

El primero de Mayo era tradicionalmente el día dedicado, según Cekota, a la apología del odio y de la lucha. Según el Código del Trabajo checoslovaco la ley no impedía a nadie a invitar a sus amigos y celebrarlo con ellos. La única obligación para el empleador era respetar este día festivo. Thomas basándose en la fiesta del primero de septiembre el Día del Trabajo Americano, quería hacer del día 1 de Mayo una jornada festiva y de encuentro entre empleados y empleadores, con esta intención lanza la siguiente invitación:

*“Mis amigos:*

*Nuestra familia del trabajo es tan grande que no nos conocemos los unos a los otros. Por esto queremos reunirnos el día de la Fiesta del Trabajo, el primero de mayo, para una celebración amigable después de todo un año de trabajo.*

*Venid con vuestra esposa y vuestros hijos. Serán bienvenidos.*

*Con mis saludos amigables. Thomas Bata”.*

En aquel momento esta carta supuso toda una revolución, era inimaginable que un empleador invitara a sus empleados para celebrar ese día todos juntos. Propuso su propia casa como lugar de encuentro, y el espacio: el gran jardín de su casa. La presencia fue muy alta se congregaron alrededor de cinco mil personas, hombres, mujeres y niños. Y se celebraron multitud de actos a lo largo de la jornada.

Al año siguiente, se reunieron 20.000 personas. Pero la organización fue diferente. Cada taller eligió a unos representantes para organizar los eventos. Los mejores se encargaron de los principales servicios: transporte, desfile, buffet, animación, orquesta, sanitarios, información y recogida de los locales después de la fiesta. Esta vez se decidió abrir la fábrica a todo el mundo y transformar el taller y oficinas en salas de recepción, decoradas por los ocupantes habituales para recibir allí a los miembros de sus familias. Esta idea tuvo un efecto increíble: no solamente se llenaron todos los talleres, sino que además cada máquina fue acicalada como una preciosa joya de familia para ser mostrada a la esposa, hijos y amigos. Algunas habían sido decoradas con flores y el padre de familia hacía los honores para hacer comprender a los suyos como se ganaba el pan.

Thomas se encontraba de viaje por las Indias pero envió un telegrama:

*“Que esta jornada nos inspire un sentimiento de solidaridad e independencia. Que cada uno de nosotros tome conciencia de formar parte de un gran ejército, que en lugar de combatir, trabaja para su beneficio y para el de los otros. Como en un ejército, formamos una unidad más o menos grande, encabezadas por los jefes más o menos importantes. Los jefes deben querer a sus empleados que deben, a su vez, respetarlos. Ningún responsable debe padecer por ocuparse demasiado de sus subordinados, y estos últimos no pueden beneficiarse de las dificultades de sus jefes. Nuestro mejor amigo en la vida – es el que más nos ayuda en nuestro trabajo- es nuestra confianza mutua. Nadie nos ayudará si no nos ayudamos los unos a los otros”.*

El año siguiente, en 1926, Thomas tenía cincuenta años y recibió de manos del presidente del comité de empresa un regalo de aniversario y pronunció un discurso de agradecimiento dedicado inicialmente a sus padres, familia y a todos los trabajadores de la empresa. Los años 1927 y 1928, las fiestas fueron todavía mayores. El primero de Mayo en Zlin se había convertido en un evento nacional. Único en su género, la fiesta del Trabajo atraía a millares de personas, que iban a observar al ejército de hombres y mujeres que desfilaban en formaciones muy ordenadas. Bajo las banderas desplegadas los obreros marchaban por las calles de la ciudad al son de la orquesta, cantando y saludando alegremente a los espectadores. El gentío llegaba a la nueva plaza del Trabajo para escuchar el discurso e intercambiar deseos. Después a comer a los talleres -cerca de cien mil personas-.

Después de la crisis de 1929, se celebró la fiesta del Trabajo en 1931. Thomas declaró desde lo alto de la tribuna que sus empleados tenían todas las razones para celebrar ese día con alegría y que eran capaces de superar cualquier obstáculo, manteniéndose fieles los unos con los otros y con el trabajo.

Para la fiesta del Trabajo de 1932, Bata pasó revista a la situación económica ante más de cien mil de sus empleados, de sus familiares y de sus amigos: *“Hemos salvaguardado nuestra independencia económica, incluso en estos tiempos difíciles. No debemos nada a nadie, salvo a nosotros mismos. Hemos pagado nuestros impuestos y poseemos las mejores máquinas y la mejor organización del mundo para la producción de zapatos. Cada uno de nosotros dispone de un par de brazos libres y sanos para hacer el trabajo que nuestra época nos reclama. ¿Qué género de trabajo? Millones de habitantes de nuestro planeta tienen todavía desnudos los pies y es deplorable que no hayamos tenido hasta ahora relaciones comerciales con ellos. No conocemos ni sus*

*lenguas. Este es el trabajo que nos espera, a nosotros ya nuestros hijos, pero ahora hay que trabajar para vosotros, jóvenes”.*



Trabajadores Bata en 1931

#### **6. Su última etapa expansiva.**

Entre 1928 y 1929, Thomas compró, a una decena de kilómetros mil hectáreas de pastos y ciénagas a la condesa Baltazzi, sobre la rivera de Morava. El agua abundante permitió la instalación de tenerías. Eran probablemente las más grandes del mundo, producían cien mil metros cuadrados de cuero por semana y consumían alrededor tres millones de pieles en bruto por año – esto necesitaba la construcción de muchos más almacenes de stock para atenuar los efectos de los cambios especulativos del mercado mundial de pieles.

Este nuevo complejo industrial de Bahnak, que estaba compuesto por cincuenta fábricas años después, tenía una gran papelera, fábricas textiles, químicas, una central eléctrica y numerosas instalaciones auxiliares – fue concebida como una comunidad autónoma con todos los servicios, la mayor parte de los empleados vivían en los pueblos de alrededor. En 1931, la empresa había completado de pagar los préstamos bancarios y operaba en adelante enteramente con sus capitales propios.

Thomas tenía tres preocupaciones principales: mejorar las técnicas de producción, hacer frente a los cambios en la intervención del comercio internacional y desarrollar los transportes aéreos. Thomas estaba fascinado con la aviación, después de la Primera Guerra Mundial había comprado para su uso personal un biplano militar y contratado a un piloto. Algunos terrenos sobre la rivera del Drevnice se utilizaban como pistas de aterrizaje. Posteriormente, organizó una industria para la construcción de

planeadores y monomotores de turismo y una escuela de pilotos. Quería llegar a crear un modelo de avión comparable con el modelo T de los coches de Ford. Para conocer los distintos tipos de aviones, y la situación aérea además de continuar con la expansión de nuevos mercados, inicia un viaje a Africa, Norte y Extremo- Oriente, desde un aeródromo militar a otro.

El 10 de Diciembre de 1931 inicia su viaje con dirección hacia Africa del Norte, a bordo de un trimotor Fokker. Durante los dos meses que duró el viaje, Thomas escribió el diario de abordo donde detalla las peripecias de la aventura. Sobrevuelan Europa realizando una escala en Venecia, pero tiene que volver a descender en Roma debido al mal tiempo y debido otra vez al mal tiempo tiene que hacer escala en Palermo y permanecer “dos días de vacaciones forzadas”. Durante ese tiempo estudia poner una nueva tienda en esta localidad, a pesar de que según el la población era pobre, pero tenía una gran necesidad de zapatos. En Túnez elaboró un plan de implantación de veintisiete tiendas. En la zona francesa. Después se dirigieron a Syrte, Benghazi, Calcuta, Persiay Belouchistan. Se preparó para hacer en la India el primer centro independiente de producción y venta. Posteriormente continuó el viaje por Siria, Turquía y Constantinopla, para volver a Zlin en su avión, afirmando que se encontraba en mejor estado que el día de la partida.

Debido a la crisis mundial los despidos se suceden. Inicia una ola de expansión con la construcción de nuevas fábricas en Alemania y Suiza. También se ampliaron sociedades en otros países como Francia y Gran Bretaña. La formación del personal llamado a dirigir estas empresas se aceleró, y dio a Zlin un aire más cosmopolita.

El 12 de Julio de 1932, Thomas Bata, murió al poco de despegar su avión con destino a Suiza, donde le esperaba su hijo. Una de las causas que se plantean es la espesa niebla de la primera hora de la mañana. La conmoción fue general. Al mediodía, la edición especial del periódico de la empresa anuncia la muerte de Bata con esta declaración: *“La empresa es económicamente sólida y sana. No tenemos deudas, nuestros impuestos están pagados. Las cuentas de ahorro de los empleados son garantía para los fondos de la empresa y pueden ser retirados en cualquier momento. Nuestras tiendas son prósperas. Hay trabajo asegurado para todos los que quieran y puedan trabajar. El jefe de la empresa la ha dejado en una situación que permite no sólo seguir sino ampliar. Acaba de colocar los cimientos de esta expansión. No habrá ningún cambio en la dirección de la empresa”*.

Los telegramas, cables, cartas se sucedieron con muestras de dolor y de respeto. El Primer Ministro llegó por avión hacia el medio día. Y el joven Thomas también llegó encontrando a su madre rota de dolor. El último adiós se fijó para el día 14 de julio. Cekota afirmaba que no hay nada más silencioso que el silencio de millares de personas en un complejo industrial cerrado. Todas las radios retransmitieron el entierro, el país se paralizó, y acudieron representantes de los poderes públicos, de la enseñanza de las finanzas y en definitiva de todos los sectores sociales. Las empresas Bata se identificaban con la vitalidad económica del país, se habían constituido en todo un símbolo de Checoslovaquia.

A la muerte de Thomas Bata, su hermanastro Jan Antonin Bata asumió el control y la gerencia de la empresa. La compañía se enfrentó a una dura crisis, las exportaciones bajaron en un 70%, pero la producción de otras materias comenzó compensar la crisis: como los neumáticos, mercancías de goma, juguetes, bicicletas, aeroplanos, textil artificial. También las ventas en el almacén y el cine situados en Zlin.

Durante los siguientes años, su hijo, Thomas J. Bata, siguió formándose para poder dirigir posteriormente los negocios que había creado su padre. En 1933 el nuevo gerente terminó de construir el hotel y se inauguró en conmemoración de Thomas Bata. Pero también, acometió nuevas obras como la construcción de un canal para el transporte del lignito de las minas de Bata en Ratíkovice, durante el siguiente año.

En 1936, se llegaron a producir 58 millones de pares de zapatos en todas las fábricas de Bata, excepto en las de India. En el interior se vendieron 28 millones de pares de zapatos, 30 millones exportados o producidos al extranjero. Checoslovaquia fue el primer país en términos de la exportación del calzado de cuero, tercero en la exportación de los zapatos de goma.

La devaluación de la corona checa se produce en el año 1937, por su parte la empresa sigue aumentando el número de compañías extranjeras. Por este tiempo, se habían establecido a las nuevas compañías en Francia, Austria, Rumania, Suecia, Suiza, Egipto, Bélgica, Finlandia, Luxemburgo, Hungría, Italia, Indonesia y Singapur, y antes de 1938, la organización del zapato de Bata había establecido una presencia única y extensa, diseñando, produciendo comercializando calzado en más de 30 países de tres continentes. Bata Company produce 47,8 millones de pares de calzado en Checoslovaquia solamente. En el año siguiente asume parte del control del banco comercial checo. En ese momento la compañía tenía un total de 67.000 empleados,

teniendo en cuenta los que trabajaban en el país, en el exterior, en los almacenes y los que componían la red de ventas. Tenía 63 empresas en el extranjero.

En el año 1939 las cosas cambian con el estallido de la Segunda Guerra Mundial y la ocupación nazi se ven obligados a abandonar el país. La compañía exporta unidades enteras para ahorrar su capacidad durante la guerra. J. A. Bata se dirigió a América del Sur. Thomas J. Bata en la edad 24 salió de su patria Checoslovaquia que había sido ocupada por los nazis y marchó como inmigrante a Canadá, en 1939.

Allí compró una vieja fábrica y 1.500 acres al norte de Trenton, Ontario, bautizando esta nueva localización como Batawa. Con la ayuda inestimable de su madre ayudo a huir de Checoslovaquia a unos 80 trabajadores de su empresa y con ellos comenzó de nuevo la fabricación de zapatos en Canadá. Con la formación a la que su padre le había dirigido, más la que tuvo que adquirir el mismo, después de su muerte y con sus habilidades y perspicacia en los negocio, la compañía creció rápidamente. A pesar de la Segunda Guerra Mundial y sus consecuencias que infligieron las pesadas pérdidas en la compañía de Bata, particularmente sus activos europeos del este que fueron destruidos u ocupados por los regímenes comunistas. Entre 1940 y 1944 Bata fabricó bajo condiciones de la guerra, hasta que el 20 de noviembre de 1944 las fábricas de Bata fueron bombardeadas, paradójicamente, por el cuerpo de aire del ejército de Estados Unidos. Las fábricas de Bata fueron nacionalizadas por el decreto de 24 de



octubre de 1945. La fábrica de Bata e incluso el nombre de Zlin cambiaron para eliminar muestras y símbolos del capitalismo.

Thomas J. Bata, ya situado en Canadá reconstruyó la la organización. Las instalaciones destinadas a la producción fueron agregadas a las organizaciones de las ventas, comenzando con Möhlin, Suiza y Calcutta, la India. Muchas otras plantas de calzado siguieron, en un índice de cerca de dos por año, hasta los años 60.

Durante el 50s, el 60s y el 70s la organización redobló su esfuerzo en vender al por menor el calzado internacional, técnicas de fabricación avanzadas y era prioritario el entrenamiento de empleado, otra tradición que en este caso Thomas J. Bata introdujo durante estos años en la organización. La organización continuó ampliando sus operaciones al por menor, abriendo instalaciones de producción y se movió en países nuevos.

En todo este proceso hay que destacar la labor invisible pero imprescindible de Marie Bata. Pocas personas conocen el valor de Marie, incluso en las horas más trágicas de 1932 cuando su marido encuentra la muerte, o bien en la ocupación de Checoslovaquia por los nazis en 1939, y todavía en el momento del golpe de Estado de 1948. Llegó a Canadá con su hijo algunas semanas antes del inicio de la Segunda Guerra Mundial. No dudó en volver a Zlin a fin de proteger, en su calidad de copropietaria de la firma, las familias de cientos de empleados que habían emigrado y de mantener a los dirigentes checos de los negocios. A pesar del terror después del atentado realizado contra el protector nazi Haydrieh, en 1942, ella mantiene relaciones amistosas con las esposas de las personalidades checas víctimas de la persecución, destacadamente con la viuda del heroico general Elías, ejecutado por los alemanes por haber protegido a la población checa y haber entrado en contacto con la Resistencia.

Su casa era un de esos raros refugios, donde no se planteaba ninguna cuestión previa. Es por esto que ella no fue nunca molestada, ni por la armada soviética en 1945 ni por los comunistas checos después. Marie Bata vivió en Checoslovaquia hasta 1946, entonces los comunistas estaban a punto de estrangular las últimas libertades para dejar finalmente el país a la interminable servidumbre como satélite de la Unión Soviética. Con la complicidad de su hijo, pudo por fin escapar en avión, sin llevarse nada. Pasará sus últimos años viajando a numerosos países para ayudar a su hijo a reconstruir la organización Bata. Los méritos de su obra de beneficencia fueron reconocidos por la Iglesia que le otorgará en 1953 la medalla de Pio XII “Pro Ecclesia et Pontífice”.

Marie Bata muere en 1954 y fue enterrada en el cementerio “La puerta del Cielo” cerca de Nueva York. Sobre ella declaró un antiguo amigo, Ministro de Agricultura Ladislav Feierabend, que vivía exiliado en Washington: *“Con Marie Bata, enterramos hoy una de estas mujeres que participaron en la gloriosa historia checa. Pues su vida ejemplar ayudó un día a su país, de una manera o de otra, a construir un futuro mejor”*.

## **7 Bata en la actualidad.**

Bata Shoe Organization es una empresa global que abarca los cinco continentes y es administrada por cuatro unidades de negocio (MBU's). Cada unidad se beneficia de las sinergias inherentes a su ambiente en funciones variadas como son el desarrollo del producto, manufactura y fomentar el desarrollo en materia de marketing. Cada MBU



tiene una naturaleza emprendedora y puede adaptarse con facilidad a los cambios del mercado y conquistar nuevas oportunidades potenciales de crecimiento. La fortaleza de Bata se basa en una verdadera presencia global. Las compañías locales son autónomas, cada una se beneficia de los fuertes vínculos internacionales para aspectos financieros, desarrollo del producto y manufactura.

Bata a nivel mundial:

Da servicio a 1 millón de personas diariamente

Da empleo a más de 40,000 personas. Opera con 4,600 tiendas propias

Maneja una presencia de retail en más de 50 países

Mantiene 40 unidades de producción en 26 países

Las cuatro MBU's de Bata son:

Bata Europa, Lausanne, Suiza

Bata Asia-Pacífico-Africa, Singapur, Singapur

Bata Latinoamérica, Mexico DF, México

Bata Norteamérica, Toronto, Canadá

Además, se han ido creando instituciones y organizaciones con su nombre, resaltando, la Fundación Thomas Bata y la Universidad Thomas Bata, ambas situadas en Zlin (Chequia). En Toronto (Canadá) se sitúa el Museo del Calzado de Thomas Bata.

La Fundación Thomas Bata, El chalet de Bata fue devuelto a la familia después de 1989. En 1997 Thomas J. Bata ofreció el chalet para las jefaturas de la fundación. Abrió sus puertas en 1999. La misión de la fundación es mantener no solamente la historia y las tradiciones de Bata, también implica proyectos de apoyo con objetivos destinados al desarrollo apropiado y sano de la comunidad, en el área del desarrollo, de la educación de la juventud y de la ayuda sociales y culturales. Se ha convertido en el lugar en donde llevan a cabo la mayoría de las actividades históricas, educativas y culturales de la fundación. En la esfera de la educación, la fundación actúa como centro informativo y educativo, llevando a cabo sus propias conferencias y seminarios, así como los programas de entrenamiento. La fundación apoya conciertos y exposiciones de artistas bien conocidos. Actividades culturales e históricas en cooperación con las instituciones y organizaciones locales tales como la ciudad de Zlin, el consejo de la región de Zlin, la universidad de Tomas Bata, Club de la escuela del trabajo de Bata. La disposición excepcional del chalet permite a la fundación ofrecer espacios renovados equipados con servicios para celebrar sesiones de formación,

conferencias, reuniones de negocio, reuniones importantes o la celebración de acontecimientos diversos.

El 14 de nov 2000 su excelencia, el presidente de la república checa Václav Havel firmó la ley que gobernaba la constitución de la Universidad de Tomas Bata en Zlín (TBU). Esto significó la aprobación de los requisitos legislativos que cubrían el inicio y la fundación de TBU. La fase preparatoria se ligó al inicio de TBU fue lanzada en 1993, cuando el senado académico de la facultad de tecnología, de la universidad técnica en Zlín, aprobó no solamente la elección del decano, también el programa para la elección planes para la fundación de la universidad. En el año 2001 se produjo el nombramiento como el primer rector de TBU de su excelencia, presidente Vaclav Havel y las celebraciones inaugurales de la Fundación de la universidad de Tomas Bata en Zlín. Inauguración del profesor Ing. Petr Saha, CSc., como el primer rector de la universidad de Tomas Bata en Zlín.

#### Bibliografía relativa a Thomas Bata.

- BATA, Tomas: *Mé Zacatky* (Mes Débuts) Zlin, 1924.
- CEKOTA, Antonin: *Bata, Myslenky, Ciny, Zivot, Prace* (Bata - idées, action, vie et oeuvre) Knihovna Batovy sluzby verejnosti, Zlin, 1929.
- CEKOTA, Antonin: *Bata - neue Wege*. Iva Verlag, Brno-Prague, 1928.
- CEKOTA, Antonin: *Tomas Bata - Zivot a Prace* ( Thomas Bata - vie et oeuvre). Tisk, Zlin, 1932.
- DEVINAT, Paul: *Working Conditions in a Rationalized Undertaking. The Bata System and its Social Consequences*. International Labour Review, Vol. XXI, November 1929, and January and February 1930, publication du Bureau Internacional du Travail, Geneve, 1930.
- DUBREUIL, Hyacinthe: *L'exemple de Bata. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*. Paris, Éditions Bernard Grasset, 1936.
- ERDELY, Eugen: *Bata, svec Ktery dobyl Sveta*. ( Bata - le cordonnier qui a conquis le monde). Nakladatelstvi A. Kahler - albis, Prague, 1932.
- HINDUS, Maurice: *We shall live again* (pages 38-59). Doubleday, Doran & Col, Inc., 1930.

En la biblioteca de la Universidad Thomas Bata se localizaron 55 registros, en su gran mayoría en lengua checa, de los cuales destacan

- *Bata: shoemaker to the world* Thomas J. Bata with Sonja Sinclair- Toronto, Canadá, 1990.
- *Knowledge in action: the Bata system of management* Tomas Bata (reflections and speeches) ; foreword by Milan Zeleny ; introduction by Thomas J. Bata ; translation by Otilia M. Kabesova, Amsterdam, 1992.
- *Entrepreneur extraordinary: the biography of Thomas Bata*, Anthony Cekota, Roma, 1968.

Se ha procedido igualmente a la búsqueda bibliográfica en otros centros de documentación en este caso en los fondos de la Fundación Thomas Bata, donde se encontraron 262 registros los cuales son en su mayoría documentos en checo.

REPORTAJE FOTOGRÁFICO DE LAS FACTORIAS BATA  
REALIZADO DURANTE LA ESTANCIA EN ZLIN EN 2004<sup>557</sup>.

IMAGEN PANORÁMICA DE LAS FACTORIAS BATA EN ZLIN.



EDIFICIOS ORIGINALES CONSTRUIDOS POR THOMAS BATA, QUE NO  
FUERON DESTRUIDOS EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, ZLIN 2004.



---

<sup>557</sup> Agradezco a Julio Cesar Gualda la realización de este reportaje



IMAGEN DE LA FUNDACION THOMAS BATA, ANTERIORMENTE CASA FAMILIAR DE LA FAMILIA BATA, ZLIN 2004.



DESPACHO DE THOMAS BATA EN LA CASA CONSTRUIDA POR KOTERA.



VIVIENDAS CONSTRUIDAS POR THOMAS BATA SIENDO ALCALDE,  
OBSERVESE EL JARDIN QUE ANTERIORMENTE ERA HUERTO,

PLANIFICADO POR THOMAS BATA PARA OCUPAR EL OCIO DE LOS  
OBREROS.





**ANEXOS.**





## ANEXO ESTADÍSTICO.

Tabla 1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN ALMANSA,  
1900-1989.

<b>Año</b>	<b>Fabricas</b>	<b>Auxiliares</b>	<b>Año</b>	<b>Fabricas</b>	<b>Auxiliares</b>
<b>1900</b>	5	1	<b>1955</b>	15	
<b>1910</b>	5		<b>1960</b>	24	
<b>1913</b>	6	1	<b>1965</b>	45	7
<b>1917</b>	5	1	<b>1970</b>	51	12
<b>1924</b>	10		<b>1972</b>	50	10
<b>1928</b>	14	2	<b>1974</b>	53	18
<b>1935</b>	12		<b>1976</b>	51	22
<b>1940</b>	8		<b>1978</b>	56	23
<b>1942</b>	13		<b>1980</b>	69	24
<b>1943</b>	14		<b>1989</b>	95	40

Fuente: Matriculas industriales, Gracia Martínez<sup>558</sup> y elaboración propia.

---

<sup>558</sup> García Martínez, F.J. *La industria del calzado...* ob. cit

Tabla 2. EXPORTACIÓN DE CALZADO NACIONAL 1900- 1920.

<b>Años</b>	<b>Kilos</b>	<b>Pares</b>
<b>1900</b>	1.169.960	1.559.946
<b>1901</b>	927.425	1.236.566
<b>1902</b>	1.015.708	1.354.277
<b>1903</b>	1.063.934	1.418.578
<b>1904</b>	1.163.744	1.551.658
<b>1905</b>	923.280	1.231.040
<b>1906</b>	614.616	819.488
<b>1907</b>	711.281	948.374
<b>1908</b>	471.621	628.828
<b>1909</b>	442.572	590.096
<b>1910</b>	496.753	662.337
<b>1911</b>	494.896	659.861
<b>1912</b>	503.131	670.841
<b>1913</b>	516.064	688.085
<b>1914</b>	514.181	685.574
<b>1915</b>	2.096.539	2.795.385
<b>1916</b>	870.725	1.160.966
<b>1917</b>	836.710	1.115.613
<b>1918</b>	338.985	451.980
<b>1919</b>	1.448.291	1.931.054
<b>1920</b>	409.621	546.161

Fuente: Mora Sádaba, F.: “La industria del calzado en España”, Cuadernos del Economía y Estadística, *Revista Economía*, Madrid, 30 Abril 1951.

Tabla 3. MERCADO LOCAL DE TRABAJO EN EL SECTOR CALZADO,  
ALMANSA en 1928

Empresas	Número de trabajadores
Coloma, S. A.	849
Eugenio del Rey	150
Francisco Vera Santos	130
Andrés Sendra	80
Luis Martínez Serrano	68
Clotilde Sánchez Megías	66
Eduardo Gascón Masó	54
Mauro Coloma Real	34
Manuel Aldomar García	23
Antonio Cavanés González	22
José Cuenca Cuenca	17
Francisco López	8
Avelino Soria Navalón	7
Antonio Esteban Martínez	4
2 talleres “cañistas” de calzado	10 cada uno (20 en total)
5 zapateros a medida	5
TOTAL de trabajadores en el sector	1.537

Fuente: Gómez Cortés, J.; Piqueras García, R.; Sánchez Uribe Larrea, M. J.: "Los orígenes de la industria. El caso de la familia Coloma", *Actas del Congreso de Historia de Albacete*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1983.

Tabla 4. SALARIOS REGLAMENTADOS EN LA INDUSTRIA DESDE 1936- 1953.

Años	Máximos			Medios			Mínimos		
	Oficiales	Aprendices	Mujeres	Oficiales	Aprendices	Mujeres	Oficiales	Aprendices	Mujeres
1936	10,36	3,65	4,79	8,65	2,94	3,96	6,94	2,22	3,14
1940	12,00	4,56	5,84	10,03	3,72	4,87	8,07	2,88	3,89
1941	12,80	5,15	6,61	10,73	4,13	5,39	8,67	3,10	4,17
1942	13,41	5,45	6,99	11,22	4,36	5,91	9,04	3,28	4,82
1943	13,85	5,61	7,19	11,64	4,52	6,14	9,42	3,43	5,08
1944	14,28	5,86	7,52	11,92	4,73	6,42	9,55	3,60	5,33
1945	14,71	6,05	7,83	12,27	4,84	6,68	9,82	3,63	5,54
1946	16,31	7,55	9,43	13,61	5,85	7,92	10,90	4,16	6,41
1947	18,98	10,20	11,58	15,98	8,19	10,45	12,98	6,18	9,33
1948	18,98	10,20	11,58	15,98	8,19	10,45	12,98	6,18	9,33
1949	18,98	10,20	11,58	15,98	8,19	10,45	12,98	6,18	9,33
1950	18,98	10,20	11,58	15,98	8,19	10,45	12,98	6,18	9,33
1951	18,98	10,20	11,58	15,98	8,19	10,45	12,98	6,18	9,33
1952	18,98	10,20	11,58	15,98	8,19	10,45	12,98	6,18	9,33
1953	18,98	10,20	11,58	15,98	8,19	10,45	12,98	6,18	9,33

Tabla 5. SALARIOS LIQUIDOS EN LA INDUSTRIA DESDE 1936- 1953.

Años	Máximos			Medios			Mínimos		
	Oficiales	Aprendices	Mujeres	Oficiales	Aprendices	Mujeres	Oficiales	Aprendices	Mujeres
1936	10,36	3,65	4,79	8,65	2,94	3,96	6,94	2,22	3,14
1940	13,88	5,28	6,76	11,61	4,19	5,63	9,33	3,11	4,50
1941	14,80	5,96	7,64	12,42	4,68	6,23	10,03	3,40	4,83
1942	15,41	6,28	8,06	12,91	4,93	6,80	10,41	3,58	5,55
1943	15,95	6,47	8,28	13,40	5,11	7,07	10,85	3,75	5,85
1944	16,44	6,74	8,66	13,72	5,34	7,40	11,00	3,93	6,14
1945	16,84	6,94	9,01	14,02	5,52	7,51	11,21	4,10	6,00
1946	20,51	9,42	11,86	17,10	7,32	9,96	13,70	5,22	8,06
1947	24,70	13,28	15,07	20,79	10,62	13,60	16,89	7,97	12,14
1948	24,54	13,18	14,98	20,66	10,55	13,52	16,78	7,92	12,06
1949	24,54	13,18	14,98	20,66	10,55	13,52	16,78	7,92	12,06
1950	28,72	15,43	17,53	24,18	12,35	15,82	19,64	9,26	14,11
1951	28,72	15,43	17,53	24,18	12,35	15,82	19,64	9,26	14,11
1952	30,08	15,88	18,35	25,32	12,82	16,57	20,57	9,76	14,78
1953	28,72	15,43	17,53	24,18	12,35	15,82	19,64	9,26	14,11

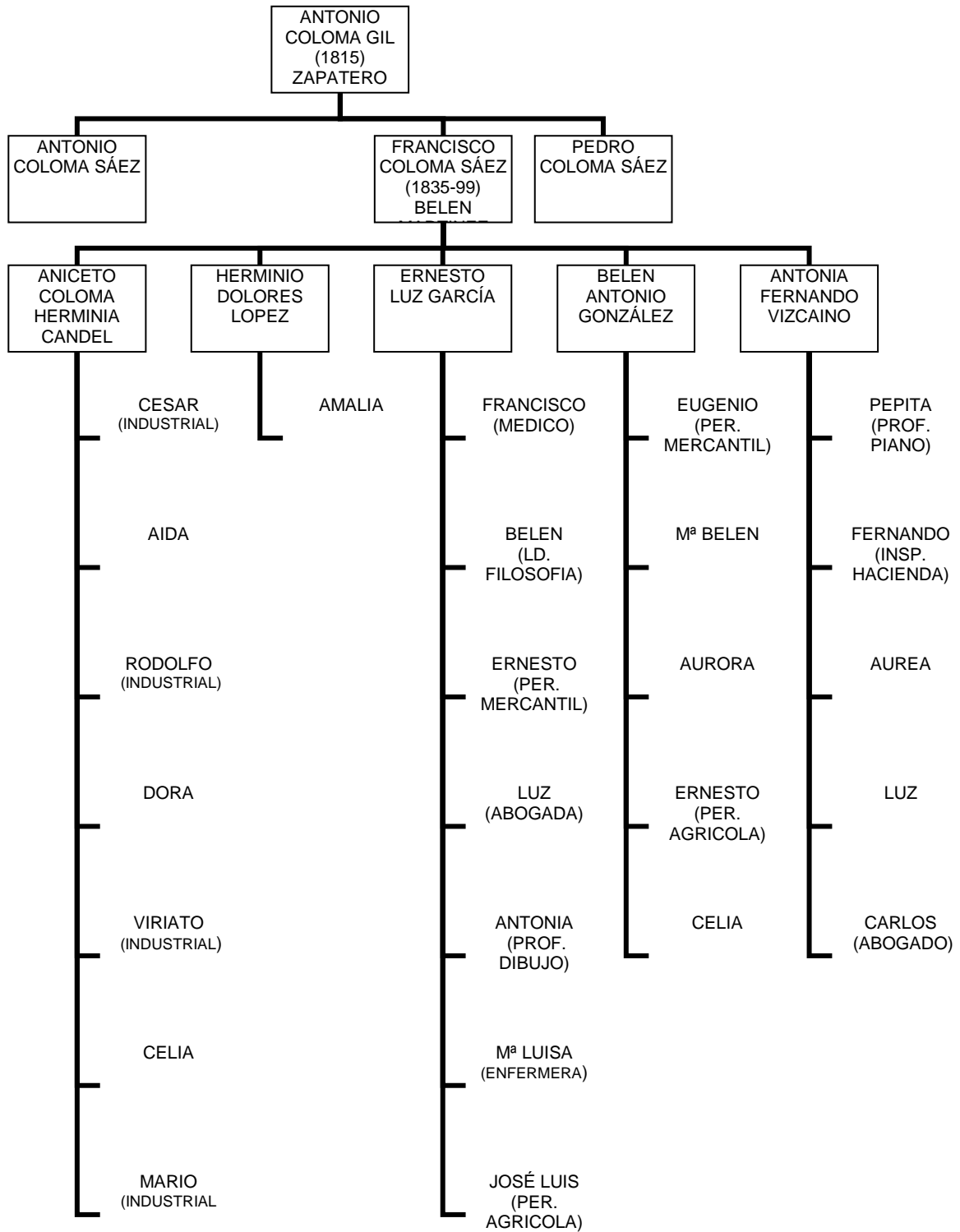
Fuente Vilar a partir de los AEE (1942-1954). Los resultados finales proceden de una media ponderada por la población activa de las industrias extractivas, construcción y manufacturas, procedente de Nicolau (1989).

Tabla 6. SALARIOS RECOGIDOS EN EL REGLAMENTO DEL CALZADO 1949.

<b>Artículo 37. Retribución del personal obrero.</b> <b>I. Fabricación mecánica y semimanual.</b> a) <i>Secciones de patronaje, corte de materiales, suela, montado, cosido y talonaje y desvirado (personal masculino).</i>			
CATEGORÍAS	Zona 1ª	Zona 2ª	Zona 3ª
Oficial de 1ª	17	16	15
Oficial de 2ª	15	14	13
Oficial de 3ª	13	12	11
Especialista	11,50	10,75	10
Peones	10,75	10	9,25
b) <i>Sección de finisaje.</i>			
CATEGORÍAS	Zona 1ª	Zona 2ª	Zona 3ª
Oficial de 1ª	16	15	14
Oficial de 2ª	14	13	12
Oficial de 3ª	12,50	11,50	10,50
Especialista	11,50	10,75	10
Peones	10,75	10	9,25
c) <i>Secciones de picado o rebajado y guarnecido (personal femenino).</i>			
CATEGORÍAS	Zona 1ª	Zona 2ª	Zona 3ª
Oficial de 1ª	12,10	11,50	10,83
Oficial de 2ª	10,95	10,50	9,80
Oficial de 3ª	9,80	9,30	8,75
Especialista	8,65	8,20	7,75
d) <i>Personal femenino empleado en otras secciones</i> – Los trabajos no indicados específicamente como femeninos, y que sean desarrollados por operarias, percibirán el 2o por 100 de la retribución señalada al personal masculino para la categoría correspondiente.			
e) <i>Aprendices (masculinos).</i>			
CATEGORÍAS	Zona 1ª	Zona 2ª	Zona 3ª
Primer año	4	3,80	3,15
Segundo año	5	4,50	4
Tercer año	6,50	6	5,50
Cuarto año	8,50	8	7,50
f) <i>Aprendices (femeninos).</i>			
CATEGORÍAS	Zona 1ª	Zona 2ª	Zona 3ª
Primer año	3,50	3	2,50
Segundo año	4,50	4	3,50
Tercer año	6	5,50	5

## ANEXO DOCUMENTAL.

Documento1. ARBOL GENEALOGICO DE LA FAMILIA COLOMA.





Docuemnto 2. TRES GENERACIONES DE EMPRESARIOS.

FRANCISCO COLOMA SAEZ



ANICETO COLOMA



CESAR



RODOLFO



MARIO



VIRIATO



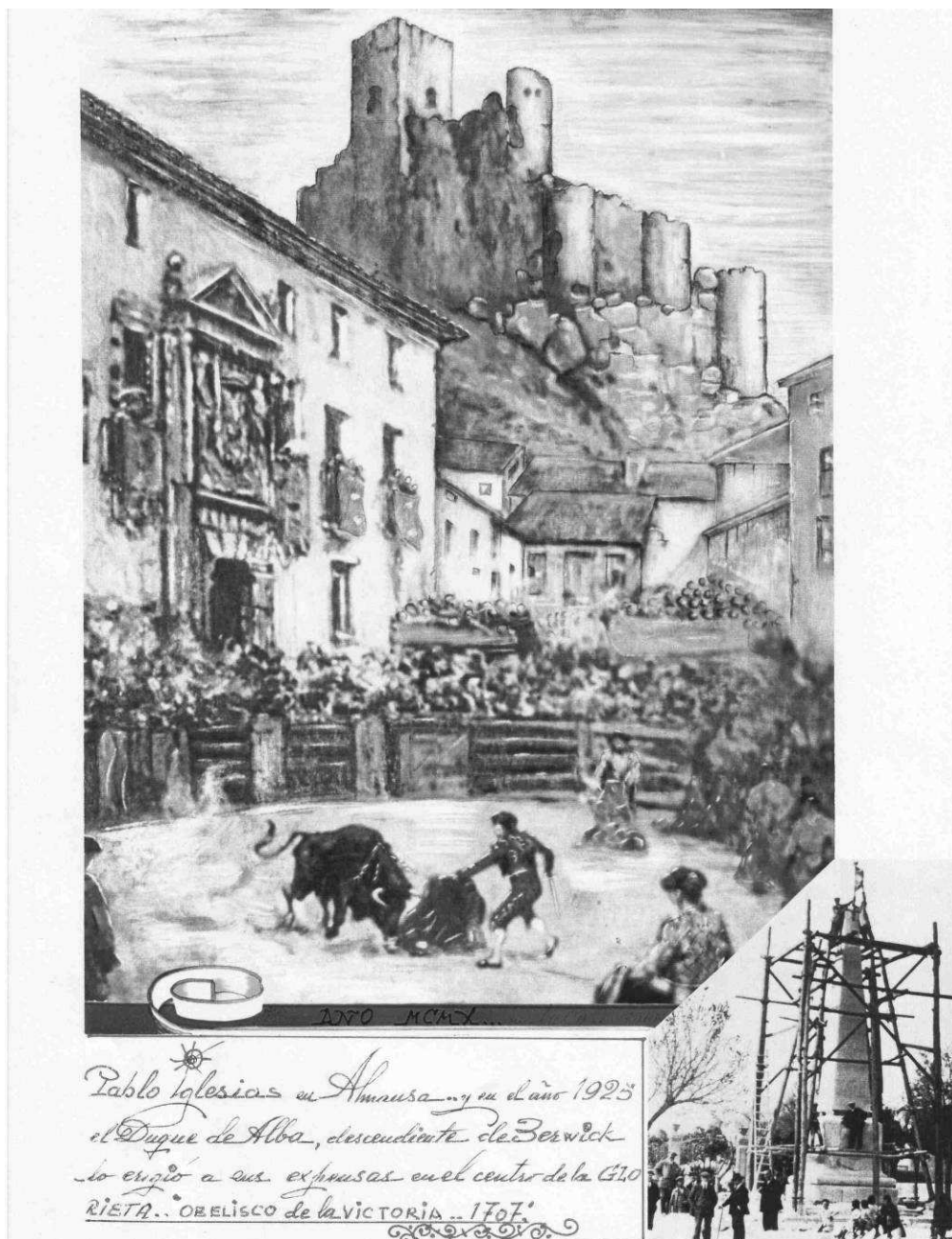
Documento 3. PRIMERA PÁGINA DEL CONTRATO DE ARRIENDO DE LA  
U.S.C.M CON LA EMPRESA DE JOAQUÍN ALCOCEL FECHADO EL 28 DE  
AGOSTO DE 1923, PARA UNA MÁQUINA DE FIJAR SUELAS Y UNA  
MÁQUINA AFILADORA DE CUCHILLAS.

<sup>12</sup> <i>United Shoe Machinery Company, L. A. C.</i> 4488 5, Fortuny, 5 - BARCELONA			
Folio _____		Fecha 28 de Agosto de 1923	
Sr. D. Joaquin Alcocel. ALMANSA (Albacete).			

Número de Referencia	SECCION DE COSIDO MIXTO (MAQUINAS EN ARRIENDO)	PRIMAS Pesetas plata	ALQUILER ANUAL Pesetas plata
303	Una máq. de fijar suelas, Mod. "D", adaptada para clavar las viras del cosido mixto.	845.-	110
-	Una máq. afiladora de cuchillas, Mod. "D".		
<p>Esta máquina y su afiladora se ceden en arriendo (quedando por lo tanto siempre de propiedad exclusiva de la Compañía arrendadora) por 20 años consecutivos, mediante la cantidad de Pesetas - - - - - 845.- en concepto de prima pagadera por anticipado, y un alquiler anual fijo de Pesetas - - - - - 131.- pagadero por anualidades anticipadas.</p>			131.-
175	Una máq. "RAPID" de despuntear el cosido mixto, con accesorio lubricador de la aguja, nuevo cierre de la canilla y accesorio de devanar canillas.	1630.-	
<p>Esta máquina se cede en arriendo (quedando por lo tanto siempre de propiedad exclusiva de la Compañía arrendadora) por 20 años consecutivos, mediante: 1º, la cantidad de Pesetas - - - - - 1630.- en concepto de prima pagadera por anticipado; 2º, un alquiler anual fijo de Pesetas - - - - - 258.- pagadero por anualidades anticipadas; y 3º, un derecho de producción a razón de Ptas. <sup>ora</sup> 0.10 por cada mil revoluciones dadas por el árbol principal de dicha máquina pagadero mensualmente (con opción a 5% de descuento por pronto pago).</p> <p>La citada máquina tiene que emplearse exclusivamente para el calzado cosido mixto, es decir, para coser las suelas a una media suela que esté a su vez cosida por medio de puntos que atraviesen la palmilla, o enchinchada, clavada o sujeta por algún otro medio metálico, pero nunca para coser</p>			258.-
Sumas y sigue:		2475.-	389.-

Documento 4. GRABADO DE LA CORRIDA DE TOROS CELEBRADA EN 1923  
EN HONOR A PABLO IGLESIAS.



Fuente Pedro Antonio Esteban Arocas.



Documento 5. CONSTITUCIÓN DE CALZADOS COLOMA SOCIEDAD ANÓNIMA PRIMERA PÁGINA DEL REGISTRO INDUSTRIAL DE LA DELEGACIÓN DE INDUSTRIA DE ALBACETE EN 1931.

*Constitución en el 10-2-31*

**Calzados Coloma S.A. =**

Emplazada en Almansa plaza de San Roque n.º 35  
 Casa fundada en el año 1899, S<sup>da</sup> Ora. Reyes de S<sup>co</sup> Coloma  
 siendo constituida S.A. en el año 1931.

Capital Social nominal Ptas = 3.000.000 =  
 id en circulación " 3.745.500 =

Su consejo de administración esta compuesto por:  
 1 Presidente  
 8 Vocales  
 1 Secretario Total 10 =

La valoración de edificios y maquinaria es de  
 en edificios de su propiedad Ptas = 536.655'45  
 en maquinaria id 477.905'16  
 en id alquilada 443.219'00

Su producción anual en jornada de ocho horas diarias  
 de trabajo es de 300.000 pares, distribuyendo su producción  
 en los mercados de toda España.

Las materias primas son: Suelas, Piel y forro de cuero.

El número de empleados es de 624, clasificados:

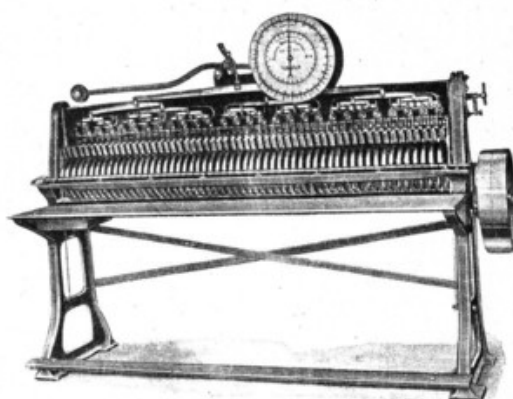
Técnicos	16	
Administrativos	29	
Obreros varones	233	
id hembras	366	Total 624:

*Salva Min 22 1931*

Fuente: Archivo de la Delegación Provincial de Industria de la Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha.

Documento 6. MAQUINA MEDIDORA DE PIELES DEL CATALOGO DE LA EMPRESA ARIZA Y OCHOA DE VITORIA 1928.

Ariza y Ochoa-Vitoria  Maquinaria para calzado

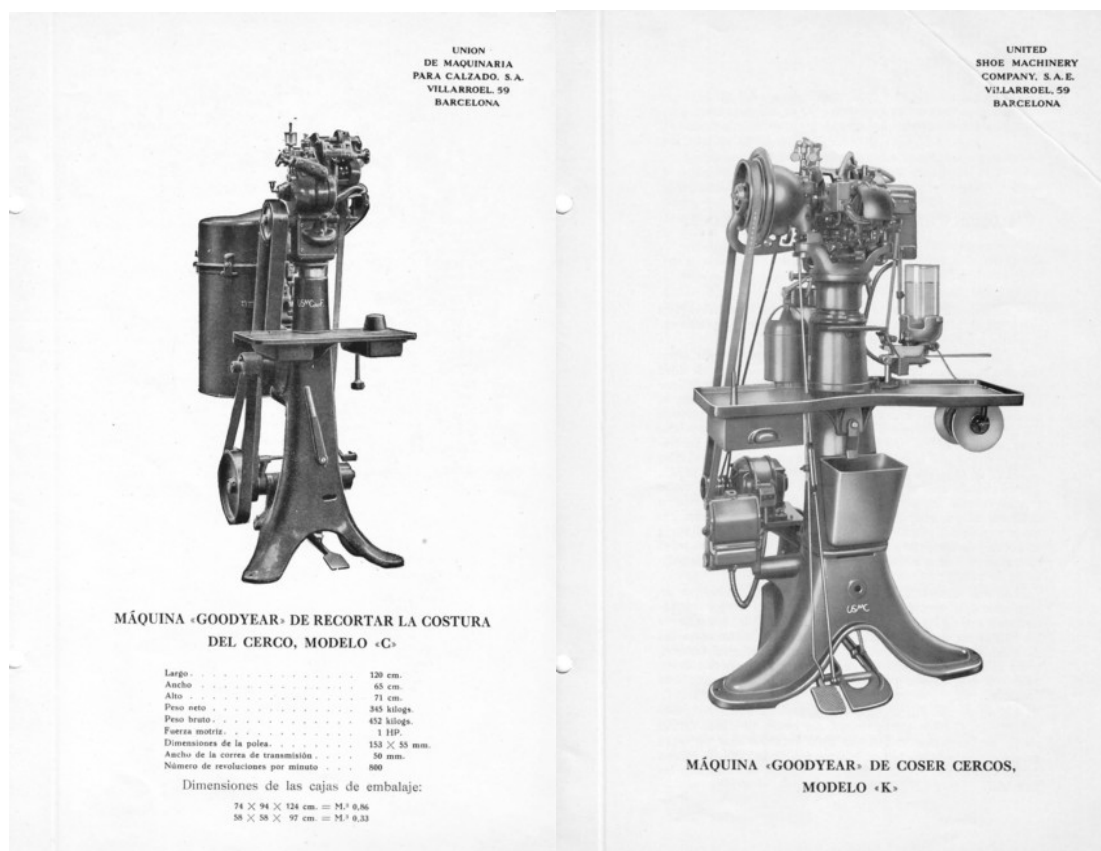


Maquina para medir piel

Paso de la máquina m/m.	Emplazamiento necesario	Fuerza motriz necesaria	Dimensiones de la polea de la máquina	Número de vueltas por minuto	Peso neto aproximado	Peso bruto aproximado	Clave telegráfica
900	150×150	1/8 HP.	500×50	50 - 55	445	770	amicus
1200	200×150	1/8 HP.	500×50	50 - 55	470	800	amor
1500	250×150	1/8 HP.	500×50	50 - 55	500	830	anillo
1800	280×150	1/8 HP.	500×50	50 - 55	525	900	ararat
2100	320×150	1/8 HP.	500×50	50 - 55	550	975	alma
3040	400×200	1/8 HP.	500×50	50 - 55	1050	1420	asiduo
3300	430×200	1/8 HP.	500×50	50 - 55	1150	1550	agua

Documento 7. MAQUINARIA DEL CATALOGO DE 1929  
DE LA UNITED SHOE MACHINERY COMPANY.

Una muestra de las máquinas utilizadas son estas tres máquinas de la USMC: una máquina Goodyear de recortar la costura del cerco, la siguiente máquina Goodyear para coser cercos y la tercera máquina Goodyear de de pespuntear suelas, extraído de un catálogo de la USMC del año 1929<sup>559</sup>.



<sup>559</sup> Catálogo cedido por José Alcocel.



Máquina Goodyear de de pespuntear suelas.



Documento 8. FÁBRICAS AMERICANAS VISITADAS EN 1935  
UTH POR SECCIONES.

F A B R I C A S A M E R I C A N A S V I S I T A D A S (1935)											
U. T. H. P o r S e c c i o n e s											
Clase Goodyear	Corte de materia- les	Aperado	Corte de suela	Prepara- ción de pisos	Montado	Cosido y talonaje	Finiseje y limpieza	Mano de obra directa	Mano de obra indirecta	Total	Patrones
<b>Económica</b>											
A	6.79	10.81			5.59	9.54	6.42	39.15	3.28	42.43	22
B	7.23	17.94		1.90	5.96	12.50	9.26	54.79	1.89	56.68	112
C	8.24	19.32		3.72	7.22	4.95	14.00	57.45	3.17	60.62	34
<b>Media</b>											
D	11.76	17.64	3.52	2.95	7.06	9.56	17.64	70.13	4.56	74.69	30
E	4.37	16.30		1.67	5.11	10.20	6.83	44.48	5.05	49.53	35
F	6.01	9.69		1.79	5.65	6.84	4.18	34.16	7.44	41.60	8
G	6.64	25.10	5.35	1.64	5.23	10.03	12.09	66.08	8.06	74.14	40
H	6.43	17.06		3.07	5.41	13.78	9.14	54.89	7.53	62.42	34
<b>Lujo</b>											
I	12.51	24.05	3.84	4.42	10.11	15.59	15.11	85.63	8.66	94.29	125
J	14.89	24.16		3.31	9.80	15.80	15.96	83.94	7.24	91.18	150
K	12.15	29.50		3.07	17.77	20.62	16.79	99.90	7.60	107.50	25
L	8.86	22.94		3.42	10.52	11.12	22.96	79.82	6.11	85.93	91
M	11.38	23.21	5.22	3.22	9.74	12.71	10.13	75.61	8.35	83.96	35

9'3 1/2  
de la directa



# DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS Y COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA.

a) - El edificio destinado a fábrica viene a ser del 65 al 70 por ciento de la superficie total.

b) - Por cada obrero en la fábrica hacen falta de 6 a 16 metros cuadrados.

c) - Por cada persona empleada en la empresa hacen falta de 9'5 a 28'4 metros cuadrados.

d) - La producción por metro cuadrado de fábrica varía entre los 60'0 y 200'6 pares.

Producción diaria media	% corte de materiales a máquina	No admiten variación en modelos	Se produce		COMPOSICION DE PLANTILLAS					Total
			Sobre pedido	Para almacen	Meno de obra directa e indirecta	Técnicos y encargados	Dirección y administración	Trabajo a domicilio		
5.587 X	100		100		89'3	4'2	6'5		100	
3.300 X	95	X	10	90	88'5	7'1	4'4		100	
2.091 X	100		100		89'6	3'6	6'6		100	
3.101	100	X		100	87'9	5'2	6'9		100	
3.871 X	100	X		100	86'3	8'0	5'2	0'5	100	
1.083 X	100	X	95	5	89'6	3'5	6'9		100	
1.103	100		40	60	83'1	3'8	8'9	4'2	100	
3.190 X	93			100	84'7	8'8	5'9	0'6	100	
2.390	91		100		82'7	13'1	4'2		100	
731	85		100		89'7	4'2	6'1		100	
2.192	84		50	50	87'7	6'7	5'6		100	
1.194	95		67	33	88'7	7'9	3'4		100	
566	95		1	99	83'4	8'3	8'3		100	

PROTOTIPO DE FABRICA AMERICANA CLASE GOODYEAR.  
TIPO ECONÓMICO.

Prototipo de Fábrica Americana  
Clase Goodyear, tipo económico.

	U.T.H.
Corte de materiales .....	6'52
Aparado .....	14'81
Preparación de pisos .....	1'81
Montado .....	5'90
Cosido y talonaje .....	8'80
Finisaje y limpieza .....	<u>8'13</u>
Mano de obra directa .....	50'13
Mano de obra indirecta .....	<u>6'16</u>
Total .....	50'13
Producción por operario y día .....	9'5 pares
Producción diaria de la fábrica .....	3.186 "
Modelos: 35	

Composición de la Plantilla:

	%
Mano de obra directa .....	88'7
Técnicos y encargados .....	5'4
Dirección y administración ...	<u>5'9</u>
Total .....	100'-

- Observaciones: a)- El edificio destinado a fábrica viene a ser del 65 al 70 por ciento de la superficie total.
- b)- Por cada obrero en la fábrica hacen falta de 6 á 18 metros cuadrados.
- c)- Por cada persona empleada en la empresa hacen falta de 9'5 á 28'4 metros cuadrados.



Documento 9. FACTURA DE CALZADOS COLOMA EN 1936 REALIZADA EN  
LAS OFCINAS  
DOCUMENTO CEDIDO POR LA FAMILIA.

*Calzados Coloma, S.A.*

TELÉFONO N° 62  
TELEGRAMAS Y TELEFONEMAS: "COLOMA"  
CORREOS: APARTADO N° 3

COPIADO

*Almansa 22 de Abril de 1936.*

*Sres. D. Vicente y Daniel Rodríguez "Bilmes Debe:"*  
Por los siguientes géneros que de su cuenta y riesgo le hemos vendido y remitido  
por f. c. p. según adjunto talón  
Pedido hecho por mf. viajante Sr. *García* en nota n° 244.  
Condiciones de nuestra vigente tarifa: Valor a 90 días fecha

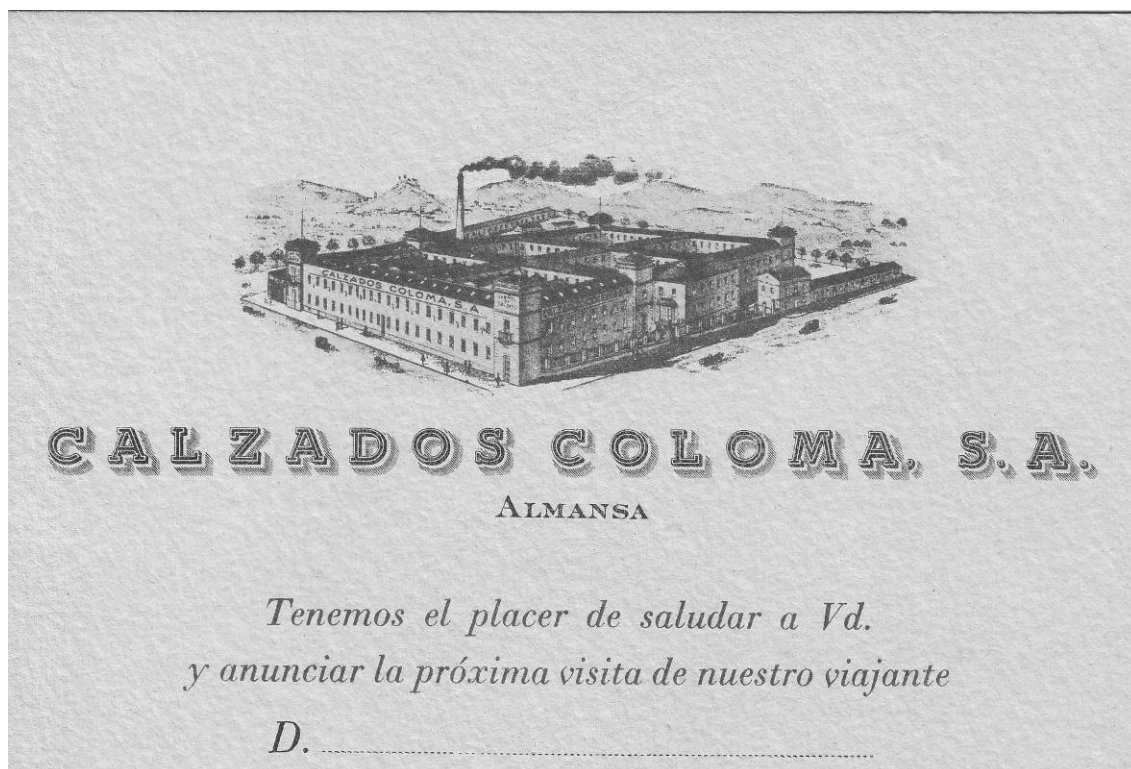
*Calzados Coloma, S.A.*  
*J. A. Benavente*

*Vencimiento al 5 Agosto próximo*

ARTÍCULO	PASES	CLASE		MEDIDAS	PRECIO	PESETAS	CTS.
7056	10	No.	Zapato brace n° 3 discañl. cf. café	38/43	13.40	134	
1931	12	E.	" Zapet n° 2/kecf. cf. castaño	38/43	16.1	216	
6057	9	Smoking	" Camli rusias cf. 34	38/43	21.50	193	50
1940	10	E.	" Cirro discañl. café	38/43	17.50	210	
1861	9	No. B.	" Urbina n° 15 Anguin. f. mf.	38/43	15.60	140	40
						893	90
			<i>Embalaje</i>			52	65
			<i>Total f. c. u. &amp;</i>			899	55

*En 21 cajas, 50 Kgs =*

Documento 10. TARJETA DE VISITA DE LOS VIAJANTES, AÑOS TREINTA  
DOCUMENTO CEDIDO POR LA FAMILIA.



Documento 11. DOCUMENTOS RELATIVOS AL PROCESO DE CIERRE DE  
CALZADOS COLOMA, CEDIDOS POR PEDRO MARTINEZ.

ACTA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL 9 DE JUNIO DE 1955.

CALZADOS COLOMA, S. A.  
ALMANSA  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Almansa 9 de Junio de 1955

Productor Pedro Martínez Ibáñez  
CIUDAD

El ejemplo de incomparable unidad y lealtad con "CALZADOS COLOMA, S. A., que disteis en la Junta de acreedores del pasado día 30 de Mayo, nos impresionó fuertemente a todos cuantos tuvimos la fortuna de presenciárselo.

El unánime asentimiento prestado por productores y acreedores a la propuesta de convenio planteada con singular acierto por nuestra primera Autoridad Municipal, revela lo justo y equitativo de su contenido así como un decidido y firme propósito de trabajar a fondo y con entusiasmo cuanto antes sea posible; en tales circunstancias, era lógico y natural que mereciera también nuestra mejor acogida.

Con el capital que representaban los productores y acreedores concurrentes a dicha Junta, había sobrante para que el convenio mencionado se hubiera aprobado aquella misma noche; sin embargo no fué así por una razón de forma, completamente ajena a la voluntad y a la actividad de la Empresa y de quienes la representan y asesoran.- Resultó que varios de los acreedores asistentes no trajeron su documentación con todos los requisitos legales, a pesar de haberles escrito días antes informándoles de como podían comparecer en la Junta; y por dicha causa no se pudieron tener en cuenta sus créditos para formar la mayoría legal necesaria de las tres cuartas partes del pasivo; es decir, que no dejaron de acudir, sino que se hallaban presentes en la Junta y dispuestos a votar el convenio, siendo por ello más de sentir que no tuviese éste el definitivo y satisfactorio final por todos esperado, tan merecido por el magnífico ambiente reinante; faltó sólo una parte del capital representado por dichos señores para llegar a la cifra necesaria.

Se convocó nueva Junta para el próximo día 21 a las 10:30 horas, en el mismo local, como os consta.

Ya supondréis que es muy importante y decisiva vuestra asistencia; acompañadas las productoras casadas por sus esposos y los menores de edad por su padre, a falta de éste por su madre; y en defecto de ambos por su tutor.

Y que la conveniencia de todos está en que la Fábrica vuelva a marchar cuanto antes mejor para lo que no existe otro camino que aprobar el convenio propuesto por el Sr. Alcalde; con vuestro voto decidido y sin la menor vacilación, así como el de los acreedores que no dudamos acudirán también en masa, por su propio interés.

Todo lo que no sea eso, es sembrar la confusión que solo conduciría a la desunión y al fracaso.

Que no decaiga, pues, vuestro entusiasmo para demostrarlo de manera rotunda en la próxima Junta, como en la anterior, votando el mismo convenio.


Y con ello, al propio tiempo que os beneficiáis, dareis una elocuente prueba de cómo los productores y productoras de Almansa saben corresponder a los deseos de las Autoridades por ellos y como mantienen su palabra y voluntad claramente manifestadas en la pasada Junta del 30 de Mayo.

Esta Empresa, que se enorgullece de la demostrada fidelidad y nobleza que allí le disteis, os la agradece en todo lo que vale y confía en que, con vuestro apoyo, se apruebe el convenio y sea una venturosa y próxima realidad la alegría del trabajo en la fábrica, que os reportará tranquilidad y bienestar tan deseados y merecidos, después de los duros meses pasados.

Tengamos ánimo y fé en el porvenir, poniendo todos nuestra firme decisión en que así sea; y así será.

Cordialmente os saluda

POR CALZADOS COLOMA, S. A.  
EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN





CARTA EMITIDA POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE CALZADOS  
COLOMA, COMO RESPUESTA A LA EXPULSIÓN DE MIEMBROS DE LA  
FAMILIA COLOMA EN LA REUNIÓN DE LA COOPERATIVA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTORES DE CALZADOS COLOMA.

Almansa, 14 Septiembre 1955

Nuestros muy estimados productoras y productores de CALZADOS COLOMA, S. A.:

Los que nos sentimos honrados con vuestro afecto y lealtad, clamorosamente manifestados en la Junta de Acreedores de la Empresa, celebrada el día 21 de Junio último, nos creemos en el deber de informaros del estado actual del asunto que a todos nos afecta.

Como sabéis, fué aprobado un Convenio por una abrumadora mayoría, ya que solo hubo un pequeño acreedor disidente; es decir, que se llegó a un acuerdo entre todas las partes interesadas: acreedores, obreros y empresa, y existiendo, como consecuencia, el crédito necesario para la puesta en marcha de la fábrica, puesto que sobre la base de que se llegara a tal acuerdo previo se había ofrecido, era de preveer que así sucedería en efecto, en un plazo breve; y que los obreros resolverían el grave problema de su trabajo diario. Asimismo permitiría que la Empresa pudiera cumplir el referido Convenio.

Desgraciadamente no ha ocurrido así, ya que conocéis también, que desde el mismo día de la aprobación del repetido Convenio, comenzaron las dificultades para impedir que la Empresa pudiera cumplirlo.

Se sugirió a la misma una fórmula de arrendamiento de su industria y, aunque ello se apartaba de la de préstamo prevista en el Convenio, por el apremio de las circunstancias, se iniciaron gestiones con la Junta Rectora Provisional de la Cooperativa para ver de poner en marcha la fábrica cuanto antes y poder cumplir con acreedores y obreros lo que se había firmado en el tan citado Convenio.

La Empresa no deseaba lucrar absolutamente nada y sí, únicamente, obtener con una mano la cantidad necesaria para pagarla con la otra, en los plazos estipulados, a los obreros y acreedores de los que es deudora; es decir, que lo que no llegase a cubrir tales obligaciones representaba la imposibilidad de cumplir el Convenio y el riesgo consiguiente de que cualquier acreedor pidiera la quiebra, que solo perjuicios para todos podía acarrear.

Aunque la cifra ofrecida por dicha Junta Rectora Provisional de la Cooperativa, como arrendamiento de la industria, con todo lo que comprende de edificio, máquinas, patentes, marcas, clientela, etc. era notoriamente inferior en principio a la necesaria para cumplir dichos compromisos, el nuevo Consejo de Administración de la Empresa prosiguió las negociaciones con el afán común de que la fábrica pudiera marchar cuanto antes; después de penosas y dilatadas reuniones en que la representación de la Empresa ha tratado de defender el honor de su firma, queriendo cumplir aquello a que está comprometida por el Convenio, que es en definitiva defender los legítimos intereses de los obreros y acreedores a quienes tiene que pagar, ha culminado la actitud contrapuesta a la buena disposición de la Empresa en la reunión celebrada en el Teatro Principal el pasado día 9 a la que se convocó a todos los integrantes de la Cooperativa Industrial de Productores de Calzados Coloma.

A ella acudieron, como miembros que son de la plantilla de la Casa, varios componentes de la familia Coloma, unos que son accionistas de la Empresa y otros que no lo son, y todos como integrantes de la Cooperativa en su calidad de productores de la plantilla de la Casa, cuyos derechos laborales serían respetados, según se les había asegurado en repetidas ocasiones (concretamente en la reunión celebrada en la C. N. S. local el día 11 de Enero, después en la Junta Privada de Acreedores que tuvo lugar en la misma el día 26 de Marzo y en la llevada a cabo en la Obra Sindical de Cooperación en Madrid el día 2 de Agosto últimos).

Pues bien: de dicha reunión fueron expulsados los Sres. Coloma, como sabéis cuantos allí acudisteis, sin posibilidad alguna de defender sus derechos ni más explicación que la de que no pertenecían a la Cooperativa, pese a todas las seguridades dadas en contrario, antes enunciadas.

Llegados a este punto y recibiendo semejante trato antes de haber firmado contrato alguno, cualquiera se preguntará que ¿cual sería el trato que recibirían después de firmar un contrato por el que se desprendieran de su industria, cediéndola en arrendamiento?.. Huelga la respuesta.

En consecuencia de lo expuesto:

1.º— Por elemental sentido de la dignidad, los Accionistas de Calzados Coloma, S. A. declaran con todo dolor que no pueden pactar con la Junta Rectora Provisional de la Cooperativa, como le ocurriría a cualquiera de vosotros en una situación semejante.

2.º— Mientras exista el mismo espíritu demoledor contra la Empresa Calzados Coloma, S. A. en quienes deseen contratar con ella, no es posible llegar a acuerdo alguno constructivo.

3.º— Creemos que con la Junta Rectora Definitiva de la Cooperativa, elegida legalmente por voluntad de todos los cooperadores y animada de espíritu distinto, podría llegarse rápidamente a un acuerdo beneficioso para todos.

4.º— Sin jactancia alguna, estimamos que sin la cooperación técnica de los miembros de la familia Coloma que han trabajado toda la vida en la fábrica, no existe suficiente garantía de que pueda prosperar la Cooperativa ni, por tanto, de que hayan beneficios en ella, de los que fueron ofrecidos a la Empresa un cincuenta por ciento para facilitar los compromisos de la misma.

5.º— Como unos productores más que son, integrados en la plantilla de la Empresa, consideramos que los Sres. Coloma, como cualquier otro productor de la Casa y cada uno dentro de sus aptitudes, tienen el elemental derecho de ganarse el pan de cada día con su trabajo en la fábrica.

Conocida por vosotros la realidad de la situación, no dudamos comprendereis las justificadas razones que obligan a esta actitud digna y de legítima defensa de lo que tres generaciones de la familia nos legaron a nosotros, y también a vosotros, como fuente de trabajo y de riqueza para toda la población de Almansa; y no dudamos tampoco de que al fin prevalecerá vuestro buen sentido para, con la más estrecha unidad, impedir que se hunda lo que tantos años y sacrificios costó levantar.

Con la gratitud y el cariño de siempre os saludan emocionados

POR LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS DE CALZADOS COLOMA, S. A.,  
SUS REPRESENTANTES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

CARTA AL JEFE NACIONAL DE LA OBRA SINDICAL DE COOPERACION  
INFORMANDO DE LA CONDUCTA ARBITRARIA OBSERVADA DE LA JUNTA  
RECTORA PROVISIONAL DE LA COOPERATIVA INDUSTRIAL DE  
PRODUCTORES DE CALZADOS COLOMA.

Ilmo. Sr. JEFE NACIONAL DE LA OBRA SINDICAL DE COOPERACION.

M A D R I D  
-----

Los que suscriben, mayores de edad, casados y vecinos de Almansa, en su calidad de productores de la plantilla de la Casa "CALZADOS COLOMA S.A." y socios de la "COOPERATIVA INDUSTRIAL DE PRODUCTORES DE CALZADOS COLOMA", establecida en la misma población, a V.I. acudimos y respetuosamente tenemos el honor de EXPONER:

Que en vista de la conducta arbitraria e ilegal que vienen observando los actuales componentes de la Junta Rectora Provisional de dicha Cooperativa, nos hemos visto obligados a formular la queja y denuncia contenida en la instancia cuya COPIA se adjunta, dirigida al Sr. Delegado en Albacete de la Obra Sindical de Cooperación, ante cuya Jerarquía será presentada inmediatamente y de manera personal en evitación de que pueda sufrir extravío.-

SUPPLICAMOS a V.I. que con conocimiento de los hechos denunciados en dicho escrito, proceda como corresponda en Justicia para que rápidamente se cumpla la legislación vigente en materia de Cooperación y sea una pronta realidad la resolución del grave problema que afecta a este pueblo de Almansa y muy especialmente a los obreros pertenecientes a la plantilla de la Casa "CALZADOS COLOMA S.A.", actualmente encuadrados en la "COOPERATIVA INDUSTRIAL DE PRODUCTORES DE CALZADOS COLOMA".-

Es gracia que esperamos merecer del recto proceder de V.I. cuya vida pedimos a Dios sea guardada muchos años para el bien de la Patria.-

Almansa, para Madrid, a veintiocho de Septiembre de mil novecientos cincuenta y cinco.-

RESPUESTA DE LA JEFATURA NACIONAL DE LA OBRA SINDICAL DE  
COOPERACION EL 9 DE DICIEMBRE DE 1955, CON LA CONVOCATORIA DE LA  
ASAMBLEA GENERAL DE CONSTITUCION DE LA COOPERATIVA  
INDUSTRIAL DE PRODUCTORES DE CALZADOS COLOMA DE ALMANSA  
(PAGINA I).

DELEGACION NACIONAL DE SINDICATOS  
DE F. E. L. Y DE M. I. O. N. S.  
Obra Sindical "Cooperación"  
JNG/AN  
JEFATURA NACIONAL

9-DIC-1955  
12591

Visto el escrito dirigido a la Obra Sindical, en 28 de septiembre del corriente año, por un grupo de productores, socios de la Cooperativa Calzados Coloma de ALMANSA, que solicitan la celebración de la Asamblea de constitución de la Entidad.

Teniendo en cuenta que:

a).- En 13 de abril del año en curso, en una reunión celebrada en la ciudad de ALMANSA por 608 productores de la extinguida empresa "Calzados Coloma S.A." bajo la Presidencia del Delegado Provincial de Sindicatos de ALBACETE, se acordó la constitución de una Cooperativa Industrial de fabricación de calzados, eligiéndose en dicho acto la primera Junta Rectora.

b).- Que el expediente para la constitución de la Cooperativa proyectada, se tramitó con sujeción a lo dispuesto en la Ley de 2 de Enero de 1.942 y Reglamento para su aplicación de 11 de Noviembre de 1.943, en el que recayeron informes favorables de la Delegación Provincial del Consejo Superior en ALBACETE y de la Asesoría Jurídica de esta Obra Sindical, por lo que en 15 de abril del año actual fue elevado al Excmo. Sr. Ministro de Trabajo, a fin de que dictase la resolución que procediese.

c).- que en 23 de abril de 1.955 mediante oficio que tuvo entrada en esta Obra Sindical, el día 1.º de junio siguiente, el Ministerio de Trabajo devolvió a la Jefatura Nacional de la Obra dos ejemplares debidamente diligenciados, de los Estatutos de la Cooperativa a que nos venimos refiriendo a fin de que se trasladara uno de ellos a la Entidad interesada.

d).- que en la diligencia estampada en ambos ejemplares de los Estatutos, se hace constar que el Reglamento ha sido aprobado habiéndose inscrito la Entidad en el Registro correspondiente, con el número 6.768, quedando encuadrada en la Unión Nacional de Cooperativas Industriales.

e).- que no obstante el tiempo transcurrido, desde dicha fecha no aparece que la Cooperativa de referencia haya celebrado la Asamblea de constitución que previene el Art. 29 del Reglamento para aplicación de la Ley de Cooperación, por lo que resulta fundamentada la petición dirigida por los socios de la Entidad a esta Obra en 23 de abril del corriente año, por lo que procede resolver conforme a lo solicitado.

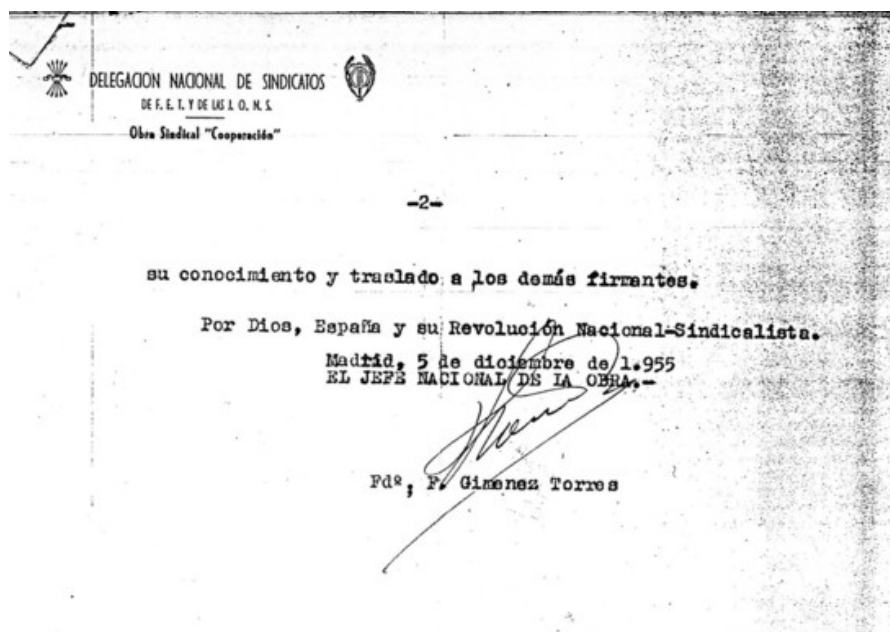
EN SU VIRTUD, he resuelto:

a).- Se convoca por esta Jefatura Nacional, Asamblea General de constitución de la Cooperativa Industrial de Productores de Calzados Coloma, de ALMANSA, cuyo acto tendrá lugar en la ciudad de ALMANSA, dentro del mes de diciembre corriente, a las 11 horas en el local que designe la Junta Rectora Provisional.

b).- Que de esta resolución se dé traslado al Delegado Provincial de Sindicatos de ALBACETE para su conocimiento y vigilancia de su cumplimiento; al Jefe de la Junta Rectora Provisional para cumplimiento y al primero de los firmantes del escrito que la motiva, para



RESPUESTA DE LA JEFATURA NACIONAL DE LA OBRA SINDICAL DE  
COOPERACION EL 9 DE DICIEMBRE DE 1955, CON LA CONVOCATORIA DE LA  
ASAMBLEA GENERAL DE CONSTITUCION DE LA COOPERATIVA  
INDUSTRIAL DE PRODUCTORES DE CALZADOS COLOMA DE ALMANSA  
(PAGINA II).



PROPUESTA DE FORMULAS ECONOMICAS EN PRINCIPIO ACEPTADAS POR  
EL GRUPO MAYORITARIO DE ACCIONISTAS DE CALZADOS COLOMA SA  
PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA FABRICA CON CAPACIDAD DE  
SEISCIENTOS PARES DIARIOS DE ZAPATOS GOODYEAR 1 DE ENERO DE 1956.

PROPUESTA DE FORMULAS ECONOMICAS EN PRINCIPIO ACEPTADAS POR EL GRUPO  
MAYORITARIO DE ACCIONISTAS DE CALZADOS COLOMA, S.A. A VIRTUD DE SUGERENCIA DE UN GRUPO DE SUS OBREROS, PARA EL MONTAJE E INMEDIATA PUESTA EN MARCHA DE UNA FABRICA CON CAPACIDAD DE PRODUCCION DE SEISCIENTOS PARES DIARIOS DE ZAPATOS GOODYEAR, CLASE SELECTA.

PRIMERA.-- Arrendamiento industrial estableciendo un cánon fijo pagadero por semestres anticipados, cifrado en un nueve y medio por ciento de interés anual, del valor de los edificios, maquinaria e instalaciones que sean objeto de dicho arrendamiento.- Los gastos de entretenimiento, conservación y reparaciones, serían de cuenta de la Cooperativa arrendataria.-

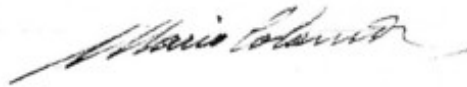
SEGUNDA.-- El mismo arrendamiento a base de establecer como renta un tanto por cada par de zapatos fabricados o un tanto por ciento sobre el volumen de la venta realizada en la proyectada fábrica; a cobrar trimestralmente, previas las correspondientes liquidaciones.-

En ambos casos estableciendo un mínimo de pesetas a convenir y gozar la Empresa CALZADOS COLOMA S.A. de una intervención técnico administrativa tan amplia y suficiente como considere necesaria.-

TERCERA.-- Venta a la Cooperativa de los edificios, maquinaria e instalaciones precisas para el montaje de la expresada fábrica de seiscientos pares; para pago de todo ello y al efecto de que la Cooperativa tenga el mayor desahogo económico inicial se sugiere que la misma, se haga cargo de los créditos de Hacienda, Seguros Sociales y Obreros existentes contra la Empresa; la naturaleza de tales créditos probablemente permitiría a ella obtener bien una reducción, condonación o aplazamiento y la aportación del de los obreros a la misma; con repetidos créditos se compensaría el precio de venta, o se aproximaría a -- ello.-

AIMANSA a primero de Enero de 1956.-

Por el grupo mayoritario de accionistas de CALZADOS COLOMA S.A.



## ANEXO FOTOGRÁFICO.

Figura 1. ESTATUA DE BENLLIURE DEDICADA  
A ANICETO COLOMA REALIZADA EN 1922  
A LAS PUERTAS DE LAS OFICINAS DE LA FABRICA CALZADOS COLOMA.



Fuente Pedro Antonio Esteban Arocas

Figura 2. FÁBRICA EN MINIATURA REALIZADA POR PEDRO ANTONIO ESTEBAN AROCAS Y VIRIATO COLOMA PARA LA EXPOSICION PROVINCIAL DE INDUSTRIA Y ARTESANIA EN 1942.

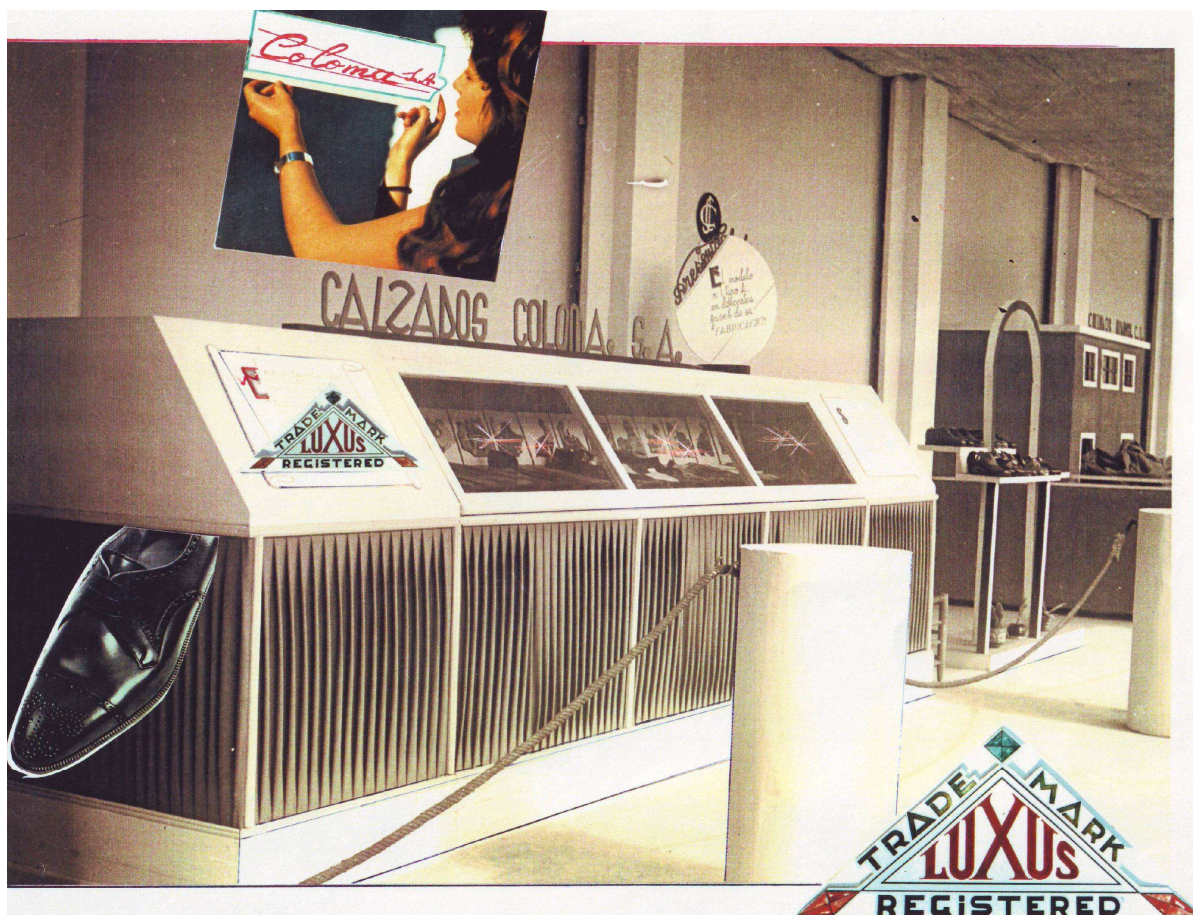




Figura 3. VISTA DE LA PUERTA DE ENTRADA A LA FABRICA DE CALZADOS COLOMA A PRINCIPIOS DE LOS AÑOS 70.



Fuente Pedro Antonio Esteban Arocas.

Figura 4. VISTA EXTERIOR DE LAS OFICINAS DE LA FABRICA DE CALZADOS COLOMA EN LOS AÑOS 70.



Fuente Pedro Antonio Esteban Arocas.



Figura 5. DIFERENTES IMÁGENES INÉDITAS DE LA DESTRUCCIÓN DE LA FABRICA CALZADOS COLOMA EN 1973  
CEDIDAS POR PEDRO ANTONIO ESTEBAN AROCAS.









## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.

### 1. Bibliografía.

Achard, P. y otros: *Discurso biológico y orden social. (Crítica de las teorías biologicistas en medicina, psicología y ciencias sociales)* [1977]. México, Nueva Imagen, 1980, 335 p.

Albertos Martínez, L.: "Almansa, esa desconocida", Almansa, *Coleccionable El Pasaje*, 53 p.

Alcántara García, P.: "Llamamiento". *La escuela moderna*, N° 88, Madrid, 1898.

Alonso, L. E.; Arribas, J. M. y Ortí, A.: "Evolución y perspectivas de la agricultura familiar: de "propietarios muy pobres" a agricultores empresarios". *Política y Sociedad*, nº 8, Madrid, 1991, pp. 35-69.

Alonso Cortés, J.: *Las Diputaciones Provinciales*. Albacete: Tipografía Montesinos, ca. 1900.

Alvarez Uría, F.: *Miserables y locos: medicina mental y orden social en la España del siglo XIX*. Prólogo de Robert Castel, Barcelona, Tusquets, 1983, 364 p.

- "Los Visitadores del pobre. Caridad, economía social y asistencia en la España del siglo XIX", en *De la beneficencia al bienestar social: Cuatro siglos de acción social. [Ponencias del I Seminario de Historia de la Acción Social]*. Madrid, Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales, 1985.

- *Sujetos frágiles: ensayos de sociología de la desviación*. Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1989, 167 p.

Alvarez- Uría, F. y Varela, J.: *Arqueología de la escuela*. Madrid, La Piqueta, 1991, 304 pp.

Amar, J.: *Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel*. Paris, 1914.

- *L'organisation physiologique du travail et le système Taylor*. Paris, 1917.

Amat Amer, J. M.: *Calzado Artesano y Ortopédico*. Elda, Gráficas Díaz, 1999.

- *Tecnología del Calzado*. Elda, Gráficas Díaz S. L., 1999.

Aparicio Albiñana, J.: "Para qué sirve un Gobernador (...). Impresiones ingenuas de un ciudadano que lo ha sido dos años en las provincias de Jaén y Albacete". Valencia, *La Semana Gráfica*, 1936.

Arrarás, J.: *Historia de la II República Española*. Madrid, Editorial Nacional, 1970.

Arenas, Posadas, C.; Florencio Puntas, A.; Pons Pons, J.: *Trabajo y relaciones laborales en la España Contemporánea*. Sevilla, Mergablum, 2001.

Arkleton Research: *Cambio Rural en Europa*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1991.

Ashton, T. S.: *La revolución industrial*. México, Fondo de Cultura Económica, 1ª ed. 1950.

Atterbury, G.: *The Economic Production of Workingsmen's Houses*. New York, Russell Sage Foundation, 1930, 974 p.

Avilés Farré, J.: "La derecha republicana, 1930-1936". *Revista de Estudios Sociales*, nº 16, Abril 1976.

Ayala, J. A.: *La masonería en la Región de Murcia*. Murcia, Mediterráneo, 1986.

-*La Masonería en Albacete a finales del siglo XIX*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, Serie Ensayos Históricos y Científicos, Núm. 35, 1988.

Azcárate, G.: "Algunas observaciones sobre el problema social", en *Revista Europea* III 1874 p. 280-310.

- Real Decreto de Creación de la Comisión de Reformas Sociales, 5 de diciembre de 1883, Prefacio de Gumersindo Azcárate. IRRSS, Tomo I.

- *El problema social*. Atalaya, Madrid, 1946.

Babiano Mora, J.: *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España: (1938-1958)*, Consejo Económico y Social, 1998, 195 pp.

Babbage, C.: *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London, C. Knight, 1832.

Baena, E.: "Aislamiento y caciquismo: el mediador inevitable", en *Antropología política*, Barcelona, Ariel, 1997, pp. 140-175.

Ballesteros Doncel, E.: "La construcción del empleo ferroviario como una profesión masculina, 1857-1962" ¿*Privilegios o eficiencia?: mujeres y hombres en los mercados de trabajo* / Lina Gálvez Muñoz (ed. lit.), Carmen Sarasúa García (ed. lit.), 2003, pp. 335-355.

Barrio Alonso, A.: *El sueño de la democracia industrial*. Santander, Universidad de Cantabria, 1996.

Barthez, A.: *Famille, travail et Agriculture*. Paris, Ed. Económica, 189 p.

Bauer O.: *Capitalismo y socialismo en la posguerra: Racionalización, falsa racionalización*. Traducido del alemán por Antonio Ramos Oliveira Madrid, Bolaños y Aguilar, 1932

Berg M.: *La era de las manufacturas 1700-1820*. Barcelona, Crítica, 1987.

Berg, M. y Hudson, P.: "Rehabilitando la revolución industrial", *Estudis d'Història Econòmica*, 1992, pp. 7-36

Beltrán, E. y Maquieira V.: (eds.) y Alvarez, S.; Sánchez, C.: *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid, Alianza Editorial, 2001.

Bernabé Maestre J.M.: *Indústria i subdesenvolupament al País Valencià (El calçat a la vall del Vinalopó)*. Mallorca, Editorial Moll, 1975.

- *La industria del calzado en el Valle del Vinalopó*. Departamento de Geografía, Universidad de Valencia, 1976.

Bibiloni Amengual A.: *La indústria del calçat a Lloseta (1900-1936): organització i força de treball en el canvi de localitat agrícola a centre industrial*. Lloseta, Di7, Ajuntament de Lloseta, 2000, 112 p.

- “El lento cambio organizativo en la industria del calzado mallorquina (1900-1960)”. Separata del libro: *Trabajo y relaciones laborales en la España contemporánea*. Sevilla, Mergablum, 2001, p.355-369.

- *El mercat de treball a la indústria del calçat a Mallorca (1900-1970): el cas de Lloseta*. Palma de Mallorca, Institut d'Estudis Baleàrics, 2005, p. 141-159. Separata de: *Estudis Baleàrics*, n 76-77, 2004.

Bilbao Sentís, A.: *Léxico de economía*. Madrid, Talasa ediciones, 1993.

- *El accidente de trabajo entre lo negativo y lo irreformable*,. Madrid, Siglo XXI, 1997.

Bledstein, B.: *The Culture of Professionalism*, New York, Norton, 1976.

Bogaerts, J.: *El mundo social de Ensidesa. Estado y Paternalismo Industrial (1950-1973)*. Azucel, 2000, 533. p.

Borderías, C.; Carrasco, C. y Alemany, C, comp.: *Las mujeres y el trabajo*. Barcelona. Icaria/ Fuhem, 1994.

Borrás Llop, J. M.: “El trabajo infantil en el mundo rural español, 1849-1936. Género, edades y ocupaciones”, en José Miguel Martínez Carrión: *El nivel de vida en la España rural*, Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2002.

Bourdieu, P.: *La reproducción: elementos para una teoría de enseñanza*. Barcelona, Laia, 1981.

Bowles, S. y Gintis, H.: *La instrucción escolar en la América capitalista. La reforma educativa y las contradicciones de la vida económica*. Madrid, Siglo XXI de España, 1985.

Braverman, H.: *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX*. México, Nuestro Tiempo, 1987 [8a. ed. en español]. 513 p.

Burkle, M.: “Mujeres en países en desarrollo y acceso a tecnologías de información: La brecha digital frente a la brecha de género”. En Rebollo & Mercado (eds.) *Mujer y desarrollo en el siglo XXI: Voces para la igualdad*. Madrid, McGraw Hill, 2004.

Burton, A.: *Remains of a Revolution*. Penguin Books, 2001 [1ª ed. 1975], 255 p.

Butler, J.: *Deshacer el género*. Barcelona, Paidós 2006.

- *El género en disputa*. Barcelona, Paidós 2007.

Buylla y Alegre, G.: *La reforma social en España*. Discursos leídos ante la real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Madrid, Imprenta clásica española, 1917.

Byrne, J.: "Trabajo y conflictividad en el sector de la construcción en Madrid, 1900-1914". *Sociología del Trabajo*, nueva época, Siglo XXI, nº 15, primavera de 1992, pp. 115-142.

Caballero, F.: *Fomento de la población rural*. [1846]. Facsímil, Imprenta nacional, Madrid, 1864, Biblioteca de Historia Hispánica. Estudios Sociales, Nº 1 Barcelona,. El Albir, 1980. 282 p.

Cabrera Calvo-Sotelo, M.: "Las organizaciones patronales ante la conflictividad social y los Jurados Mixtos La II República una esperanza frustrada" actas del Congreso Valencia Capital de la República (Abril 1986), 1987, pags. 65-82.

Caja de Ahorros Provincial: *Historia de Albacete y su Caja de Ahorros*. Albacete, 1985.

Calvo, A. "Entre la dependencia tecnológica y la independencia energética. Arqueología industrial e historia empresarial" *Actas de las II Jornadas d' Arqueología industrial a Catalunya* editadas por la Associació d'enginers de Catalunya, Barcelona, 1992. pp. 198-204.

Campo Aguilar, F.: *Albacete Contemporáneo (1925-1958)*. Albacete, Ayuntamiento de Albacete, 1958.

Camps, E.: "Family strategies and children's work patterns: Some insights from industrialising Catalonia", en Hugh Cunningham y Pier Paolo Viazzo, *Child labour in historical perspective —1800-1985—. Case studies from Europe, Japan and Colombia*. 1996 .

- "Las transformaciones del mercado de trabajo en Cataluña (1850-1925): migraciones, ciclos de vida y economías familiares", *Revista de Historia Industrial*, nº 11, pp. 45-71. 1997.

- "Transitions in women's and children's work patterns and implications for the study of the family income and the household structure", *The History of the Family. An international Quarterly* (3:2), 1998.

- "Trabajo infantil y estrategias familiares durante los primeros estadios de la industrialización catalana (1850-1925). Esbozos a partir del estudio de un caso" *Cuadernos de Historia Contemporánea*. Vol. 24, 2002, pp. 263-279.

Candela Soto, P.: *Cigarreras madrileñas: trabajo y vida: (1888-1927)*. Fundación Tabacalera, Madrid, Editorial Tecnos, 1997.

- "Arqueología del trabajo en Madrid: La azucarera de Aranjuez, 1898-1950." en *Historia Social*, Nº 37, 2000, pp. 27-52.

Candela Soto, P.; Castillo, J. J. y López García, M.: *Arqueología Industrial y memoria del trabajo: el patrimonio industrial del sudeste madrileño, 1905-1950*. Madrid, Doce Calles. 2002, 191 p.

Capel, R.Mº.: *El trabajo y la educación de la mujer en España 1900-1930*. Madrid Ministerio de cultura, Instituto de la Mujer, 1986.

Carasa Soto, P.: (comp) *Del Localismo histórico al poder local historiográfico*. Número monográfico de *Hispania*, LIX/1, 1999.

Carmona Soto, A.: *El trabajo industrial en la España contemporánea, 1874-1936*. Madrid, Antrhopos. 1989.

Carr, R.: *España: de la restauración a la democracia, 1875-1980*. Barcelona, Mundo Actual de Ediciones, 1984, 263 p.

Carreras A.: "La industrialización española en el marco de la historia económica europea: ritmos y caracteres comparados" en *España, Economía* García Delgado J. L. Madrid, Espasa Calpe, 1989.

Castel, R.: *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. Barcelona, Paidós, 1997.

Castillo Alonso, J. J.: *El sindicalismo amarillo en España*. Madrid, Edicusa, 1977, 297 p.

- *Propietarios muy pobres: sobre la subordinación política del pequeño campesino en España: (La Confederación Nacional Católico-Agraria, 1917-1942)*. Madrid, Servicio de publicaciones Agrarias, 1979, 552 p.

- "La división del trabajo entre empresas". *Sociología del Trabajo*, Nº 5, 1989.

- *La automatización y el futuro del trabajo. Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores*. Colección informes, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 1991,

- *El trabajo del sociólogo*. Madrid, Editorial Complutense, 1994, 427 p.

- "¿Ha habido en España organizadores de la producción?. (Entre dos congresos de Ingeniería, 1919-1950)", *Actas del II Congreso Español de Historia Social, El trabajo a través de la historia*, Córdoba-Madrid, S. Castillo, editor, 1995, pp. 233-264.

- Castillo Alonso, J.J.: "Reestructuración productiva y organización del trabajo" en *Las relaciones laborales en España*. coord. Por Prieto C. y Migueles, F. Madrid, Siglo XXI editores, 1995, p.p. 23-42.

- *Sociología del trabajo: un proyecto docente*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas-Siglo XXI, 1996, 209 p.

- *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid, Tecnos, 1998, 213 p.

- *El trabajo del futuro*. Madrid, Editorial Complutense, 1999, 198 p. (Seminarios Internacionales Complutense 1998)

- "Un camino y cien senderos. El trabajo de campo como crisol de disciplinas". *Revista de Antropología Social*, 2000, 9, pp. 51-74.

- *En la Jungla de lo social, Reflexiones sobre el oficio de sociólogo*. Miño y Dávila, Buenos Aires, 2003, 204 p.

- *La organización del trabajo como factor de riesgo laboral*. Informe realizado para la Secretaría de Salud Laboral de la Unión General de Trabajadores de Madrid. Madrid, 2003, 76 p.

Castillo, J. J. y Villena, J. (Eds.) *Ergonomía: conceptos y métodos*. Madrid, Editorial Complutense, 1998, 395 p.

Castillo, J. J.; Lahera, A. y López Calle, P.: "El Trabajo Invisible en España: Una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas (proyecto *TRABIN*)". En Daniel Lacalle (ed.). *Sobre la Democracia Económica. Los modelos organizativos y el papel del trabajo*. Vol III. El viejo Topo. Madrid, Fundación de Investigaciones Marxistas, 2002, pp. 9-23.

Castillo, J.J. y López Calle, P.: *Los obreros del Polo. El entorno productivo de VW-NAVARRA: una cadena de montaje en el territorio*. Madrid, Ed. Complutense, 2003, 140 p.

- "Mujeres al final de la cadena". *Sociología del Trabajo* 46, Invierno, 2003.

Castillo Alonso, J.J. Santos M.: "La cualificación del trabajo y los distritos industriales". *Sociología del Trabajo*, nº 21-22, 1993.

Castillo Alonso, S.: *Comisión de Reformas Sociales Información oral y escrita publicada de 1889 a 1893*. (ed.) Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.

- «Spain», en Van Der Linden, M. y Rojahn, J. (eds.), *The Formation of Labour Movements, 1870-1914. An International Perspective*, Leiden, International Institute of Social History, pp. 207-240. 1990

- *Solidaridad desde abajo: Trabajadores y socorros mutuos en la España contemporánea*. Centro de Estudios Históricos, 1994.

-*El trabajo a través de la historia Actas del II congreso de la Asociación de Historia social*. [comp] U.G.T. Madrid, Centro de Estudios Históricos, 1996.

- *Construyendo un partido: La odisea socialista, 1879-1903*. Madrid, Hispania, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, LVI/2, nº 193, p.p.623-654, 1996.

-*Historia del socialismo español, (1870-1909)*. Tomo I, Barcelona, Instituto Monsa Editores, 1997, 359 p., 2ª edición.

-*Construyendo la modernidad. Obra y pensamiento de Pablo Iglesias*. Madrid, Editorial Pablo Iglesias, 2002, 359 p.

-*Trabajadores, ciudadanía y reforma social en España: Juan José Morato (1864-1938)*. Tomo I y II. Madrid, Siglo XXI, Fundación Largo Caballero, 2005.

-*La previsión social en la Historia*. Madrid, Siglo XXI, 2009.

Catalán, J.: *La economía española y la segunda guerra mundial*. Editorial Ariel, 1995.

Cekota A.: "L'enseignement a l'usine". *Revista de Organización Científica del trabajo* Vol. I nº 4 y 5 Junio- Septiembre, 1929.

-*Bata Createaur genial*, Bélgica, 1968.

Clavera, J. y otros: *Capitalismo español: de la autarquía a la estabilización 1939-1959*, Madrid, Edicusa, 2 tomos, 1973, p.117

Climent López, E. A.: *El proceso de industrialización de La Rioja*. Gobierno de La Rioja, Logroño, Instituto de Estudios Riojanos, 1992.

Coloma V.: *Iniciación y Desarrollo de la Industria del calzado en Almansa*. Almansa, Texto inédito, Ejemplar manuscrito, 1940.

- *Transporte de hacienda con carros de un par*. Almansa, Texto inédito, Ejemplar manuscrito, 1940.

Coloquios de Historia de Segovia bajo la dirección de Tuñón de Lara M; Palafox J. *Atraso económico y democracia. La Segunda República y la economía española, 1892-1939*. Barcelona, Crítica, 1991.

Comas d'Argemir, D.: *Trabajo, género, cultura: la construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*. Barcelona, Icaria, D.L. 1995, 156 p

Coriat, B.: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid, Siglo XIX de España, 1982.

Cossons, Neil, *The book of Industrial Archaeology*. Londres, Ed. David and Charles, 3ªed, 1993, 381 p.

Chacón Jiménez, F.: "La familia en España, una historia por hacer". *La familia en la España mediterránea: (Siglos XV-XIX)*. Coord. por Pierre Vilar, 1987, p.p. 13-35 .

- "Una aproximación a la historia de la familia en España a través de las fuentes bibliográficas durante el siglo XX" *Sin distancias: familia y tendencias historiográficas en el siglo XX*. Coord. por Eni de Mesquita Samara, Teresa Lozano Armendares, Francisco Chacón Jiménez, Antonio Irigoyen López, 2002, pags. 63-84.

Charlot, Bernard y Figeat, M.: *Historie de la formation des ouvriers 1789-1984*. París, Editorial Minerv, 1985, Pág 56.

Chayanov A.V. *La organización de la unidad económica campesina*. Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, 1985.

D'Alembert, J.: *Discurso preliminar de la enciclopedia*. Madrid, Sarpe, 1984. [1ª ed en francés de 1759], 187 p.

D' Ocon Cortes, E.: *Organización Científica del Trabajo y Racionalización de la producción*; Toledo, F Serrano Impresor 1927, Estudio y dictamen de la Comisión Técnica especializada de Racionalización del Trabajo Patronato "Juan de la Cierva Codorniu" Madrid, 1946.



Dahrendorf, R.: *Oportunidades vitales: notas para una teoría social y política*. Madrid, Espasa-Calpe, 1983, 221 p.

De la Calle, M. D.: *La comisión de Reformas Sociales. Política social y conflicto de intereses en la España de la Restauración*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.

Dema Moreno, S.: *La desigualdad y las relaciones de poder en el ámbito privado. Análisis de las parejas con dos ingresos desde una perspectiva de género* Oviedo, Universidad de Oviedo, 2004, 396 p.

-*Una pareja, dos salarios. El dinero y las relaciones de poder en las parejas de doble ingreso*. Madrid CIS, Siglo XXI, 2006. 267 p.

Devinat, P.: *La organización científica del trabajo en Europa* Madrid. M. Aguilar Editor, 1929, Traducción de Antonio Atienza.

Díaz del Moral, J.: *Historia de las agitaciones campesinas andaluzas*. Madrid, Alianza Editorial, 1973, 518 p.

Díaz Morlán, P.: "Un ejemplo de clientelismo empresarial: La influencia política del industrial Horacio Echevarrieta". *Historia Social*, 36, 2000, pp. 101-120.

Díaz, R.; García Martín, F. y otros.: "Arquitectura para la Industria de Castilla La Mancha". *Revista de Arquitectura Industrial* nº 10. Ciudad Real, Servicio de Publicaciones de la Junta de Castilla La Mancha, 1995.

Díez, F.: "Estructura social y sistema benéfico-asistencial en la ciudad preindustrial". *Historia Social* nº 13, Valencia, 1992.

Donnachie, I.: *Robert Owen. Owen of New Lanark and New Harmony*. New York, Tuckwell Press, 1985.

Dorel-Ferré, G.: *Les colònies industrials a Catalunya: el cas de la Colònia Sedó*. Prólogo de Jordi Nadal: Abadía de Montserrat Barcelona, Ajuntament d'Esparreguera, 1992, 426 p.

Dublin, T.: *Women at Work The transformation of Work and Community in Lowell, Massachusetts, 1826-1860*. New York, Columbia University Press, 1993 [1ªed. 1979] 308 p.

Duby y M. Perrot (Dirs.) *Historia de las mujeres*. edición española bajo la dirección de Reina Pastor, Madrid, Taurus, 1993, Tomos 4 y 5 (siglos XIX y XX)

Durkheim, E. *El suicidio*, Madrid, Akal, 1976

Eco, U. y Sebeok, T. A. [eds.] *El signo de los tres*, Barcelona, Lumen, 1989, 332 pp.

Elliott, J. M. (ed.) "To Holland and To New Harmony. Robert Dale Owen's Travel Journal 1825-1826", *Indiana Historical Society Publications*, Vol 23, Nº 4, Indianapolis, 1969, 295 p.

Enrech Molina, C.: "La reforma de la organización del trabajo en la España industrial a finales del siglo XIX". *Rev. Sociología del Trabajo* nº 29, invierno 96/97, pp. 135-155.

Entrena Durán, F.: "Viejas y nuevas formas de organización campesina en el medio agrario español" en *Papers. Revista de sociologia*. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, Nº 45, 1995. pp. 57-79.

Escartín, J. M.: *La ciutat amuntegada: indústria del calçat, desenvolupament urbà i condicions de vida en la Palma contemporània (1840-1940)*. Palma de Mallorca Documenta Balear, Arbre de mar, 2, 2001, 398 p.

- "Producción dispersa, mercado de trabajo y economía sumergida: el calzado de Mallorca 1830- 1950" en *¿Privilegios o eficiencia? Mujeres y hombres en los mercados de trabajo*. Dirigido por Carmen Sarasúa y Lina Gálvez Alicante, Publicaciones Universidad de Alicante, 2003.

Etxezarreta, M.: (ed): *Desarrollo Rural Integrado*. Madrid, Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 1988.

Fedec, R. "Conferencias de Don Ramón Fedec sobre Reforma Agraria". *La revista de Servicios Social-Agrarios*, 8, diciembre 1932, 910 p.

Feijoo, B.: "Honra y provecho de la agricultura", [14 de abril de 1739] en Feijoo, Benito. *Antología*, Barcelona, Orbis, 1995, 155 p.

Fernández García y Sánchez Pérez, F.: *La sociedad (2): las formas de conflictividad social*, en *Los fundamentos de la España liberal (1834-1900). La sociedad, la economía y las formas de vida. Historia de España Menéndez Pidal*. T. XXXIII, Madrid, 1997, pp.227

Fernández Gómez J. A.: "Prehistoria del Taylorismo en España: la difusión de la Organización Científica del Trabajo en el primer tercio del siglo" en *El Trabajo a través de la Historia*. Castillo Alonso, S. (Coord) Sevilla, 1996, 471 p.

Fernández Gómez, J.A.: *Buscando el pan del trabajo, Sobre la industrialización franquista y sus costes sociales. Villaverde (Madrid) 1940-1965*. Buenos Aires Argentina, Miño y Dávila, septiembre, 2004.

Ferrando Badía, J.: "La Primera República". En *Historia de España*, Dir. Ramón Menéndez Pidal. Tomo XXXIV. Madrid, Ed. Espasa-Calpe, 1981 pp. 703 -769.

Ferrer Benimeli, J. A.: *Masonería española contemporánea*, Madrid, Siglo XXI, 1980, 2 volúmenes.

Fontana, J.; Nadal, J.: "Un siglo de industrialización en España 1833-1930 en Sánchez-Albornoz N. *La modernización económica de España, 1830-1930*. Madrid, Alianza Editorial, 1985.

- "España 1914-1970"; in C. Cipolla (Ed) *Historia Económica de Europa (vol. 6)*, Economías Contemporáneas, Barcelona, Ariel, 1976.

Fontana, J.: *La fi de l'Àntic Règim i la industrialització, 1787-1868*, vol V de *Història de Catalunya*, dirigida por Pierre Vilar, Barcelona, Ediciones 62, 1988.

Ford, H.: *My Life and Wok*, London, W. Heinemann, 1924.

Fortuny Oños, J.: *La industria del calzado en España*. Gabinete de Estudios de la Dirección General de Industrias Textiles y Varias Madrid: Ministerio de Industria, Servicio de Publicaciones, D.L.1966, 131 p.

Foucault, J. M.: *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Madrid, Siglo XXI, 1981 [2a ed. de España], 314 p.

- *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*. México, Siglo XXI, 1979, 375 p.

Fraile Balbin, P.: *Industrialización y grupos de presión. La economía política de la protección en España 1900-1950*. Madrid, Alianza, 1991.

Fridenson, P.: “La llegada a Europa de la cadena de montaje”, en *Sociología del Trabajo*, nº 2, 1988, pp. 125-142.

Fromm, E.; Horkheimer, M. y Parsons, P.: *La Familia*. Ediciones Península, 1978, 299 p.

Fuster, F.: “Conspiradores republicanos en el Albacete de 1929”. *Al-Basit: Revista de Estudios Albacetenses*, Nº 8, Albacete, 1980, pp. 91-106.

Galán Carretero, A.: “Las mujeres en la Segunda República y la Guerra Civil”, en *Historia y Vida de las Mujeres en Albacete durante el siglo XX*. Coordinado por Carmen Hurtado Martínez, Albacete, Ayuntamiento de Albacete, 2004, pp. 91-148.

García García, J. L.: *Prácticas paternalistas. Un estudio antropológico sobre los mineros asturianos*. Barcelona, Ariel Antropología, 1996, 253 p.

García González, F.: *Las estrategias de la diferencia. Familia y reproducción social en la Sierra (Alcaraz XVIII)*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica (Serie Estudios), 2000.

García Delgado J. L.: “La industrialización española en el primer tercio del siglo XX en Ramón Menéndez Pidal (ed.). *Historia de España. Los comienzos del siglo XX. La población, la economía, la sociedad (1898-1931)*. Madrid, 1984.

- “Política económica y defensa de la industria nacional de España, 1874-1913” *Papeles de economía Española*, nº 20, 1984.

- *La España de la restauración. Política, economía, legislación y cultura*. Madrid, Siglo XXI de España, 1985.

- “La industrialización y el desarrollo económico de España durante el Franquismo, en Jordi Nadal, Albert Carreras y Carles Sudrià eds. *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*. Barcelona, Ariel, 1987.

García Martínez, F. J.: *La industria del calzado en Almansa: de los orígenes a la industria sumergida* Cuadernos de Estudios Locales nº 9- II Época, Almansa, Ediciones Asociación Torre Grande, 1990.

García Pardo, J.: “La industria del calzado en Arnedo” *Berceo*, nº 20. 1951. pp.. 375-392

Gascon y Marín, J.: *La Guardería Rural*. I Congreso Agrícola, Zaragoza, Federación Agraria Aragonesa, 1910.

Gaudemar, J. P.: *La Movilización General*. Madrid, Ed. La Piqueta, 1981.

- *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid, Trotta, 1991.

Gellner, *Patronos y clientes en las sociedades mediterráneas*. Madrid, Júcar, 1985.

Gómez Cortés, J.; Piqueras García, R.; Sánchez Uribe Larrea, M. J.: "Los orígenes de la industria. El caso de la familia Coloma", en *Actas del Congreso de Historia de Albacete*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1983, 356 p..

Gómez Cortés, J.: *Historias de leyenda: La fábrica de los Coloma. El primer centro tecnológico del calzado en Almansa*. Almansa, 2005.

González Casanovas, J. A.: *Las Diputaciones Provinciales. Historia política de las Diputaciones desde 1812 hasta 1985*. Barcelona, Sociedad de Estudios y Asesoramiento, 1985.

González Guardiola, M. D.: *De Bartolina Sisa al comité de receptoras de alimentos de El Alto. Antropología del género y organizaciones de mujeres en Bolivia: de Bartolina Sisa al Comité de Receptoras de Alimentos de El Alto*. Cuenca, Universidad de Castilla-La Mancha, 2000, 336 p.

- "Memoria, transgresión y cumplimientos" *Hojas de Warmi*, nº 14, año 2009.

Gorz, A.: *Metamorfosis del trabajo. Crítica de la razón económica. Búsqueda de sentido*. Madrid, Sistema, 1991.

Grupo de trabajo de archivos de diputaciones provinciales de Castilla - La Mancha. *Los archivos de las Diputaciones Provinciales: Propuesta de clasificación de fondos documentales*. Toledo, ANABAD Castilla-La Mancha, 2002.

Gual Villalbí, P.: "El verdadero significado de la Organización Científica del Trabajo" in *Éxito*, nº 6; Vol. II, fase 2; Agosto 1920, pp. 9-14.

-*Principios y Aplicaciones de la Organización Científica del Trabajo*. Julio 1929, Editorial Juventud. S. A., 25 p.

*Guía de Arquitectura y Urbanismo de Madrid, tomo 1*, Madrid, Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid, 1984 (3º ed.).

Guzmán, V.; Portocarrero, P.; y Vargas, V.: *Una Nueva Lectura: Género en el desarrollo*. Santo Domingo, Ed. Populares Feministas, Entre mujeres, 1989.

Habermas, J.: *Ensayos políticos*. Madrid, Península, 1985.

Hammond J.L. y Hammond, B.: *El trabajador de la ciudad*. Madrid, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, 1987.

Héritier, F.: *Masculino / Femenino. El pensamiento de la diferencia*. Barcelona, Ariel, 1996.

Hermida, C. y García Sánchez, E.: “El Retiro Obrero Obligatorio en España: génesis y desarrollo (1917- 1931)” *Estudios de Historia Social*. Núm. 14 , Julio- Septiembre 1980, pp. 7-57.

Herrero, J. L.: “El papel del Estado en la Introducción de la Organización científica del trabajo en España en los años cuarenta y cincuenta”, en *Sociología del Trabajo*, núm. 9, 1990, pp.142-166.

Hirschman, A.: *Las pasiones y los intereses. Argumentos políticos a favor del capitalismo antes de su triunfo*. México, F.C.E., 1978.

Horrell, S.; y Humphries, J.: “Child labour in british industrialization”, En Michael Lavalette, *Childl labour in Britain in XIX th And XX th Centuries*, Liverpool, University Press, 1999.

Horst K.; Schumann M.: *El fin de la división del trabajo: racionalización de la producción industrial: situación actual y determinación de tendencias*, traducción, CELER Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.

Hudson, K.: *The Archaeology of Industry*. Londres, The Bodley Head, 1976, 128 p.

Hudson, P.; y Lee, W.R.: "Women's work and the family economy in historical perspective", en: Hudson, P. y Lee, W.R., comp.: *Women's work and the family economy in historical perspective*. Manchester, Manchester University Press, pp.2-48. 1990.

Imbert, A.: *Mode de Foncionement économique de L'organisme*, Paris, 1902.

Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo *Terminología inglés- español de organización científica del Trabajo* Madrid, Artes Gráficas y Ediciones, 1958.

-*Terminología de organización científica del Trabajo*. Madrid, Artes Gráficas y Ediciones, 1962.

Ioteyko, J.: *La sciencie du travail et son organisation*. Paris 1917.

Izquierdo A.: *La racionalización de la democracia: un estudio de las nuevas tendencias constitucionales* Santiago de Chile, Imprenta Universitaria, 1934.

Izquierdo J.: *Las elecciones de la Transición en Castilla-La Mancha 1.976-79*, Edit I.E.A.-C.S.I.C. Albacete, 1984.

- Las elecciones de la Transición en Castilla-La Mancha 1979-83, , Edit IEA-CSIC. Albacete, 1984.

- Max Weber .Precedentes y claves metodológicas. Edit UCLM.1991.

- Organización de Empresas. Gestión de Operaciones y Técnicas de Planificación de los Aprovisionamientos. Edit. Izquierdo J. Madrid 2005.

- Transporte, Movilidad y Nuevas Tecnologías. Edit. Izquierdo J. Madrid 2006.

Izquierdo, M. J.: *Las, los, les (lis, lus). El sistema sexo-género y la mujer como sujeto de transformación social*. Barcelona, la Sal, edicions de les dones, 1983.

Izard, M.: *Industrialización y obrerismo: Las tres clases de vapor 1869-1913*. Publicación, Barcelona, Ariel, 1973, 256 p.

Jeremy, D. J.: *Artisans, Entrepreneurs and Machines. Essays on the Early Anglo-American Textile Industries, 1770-1840*. Brookfield, Ashgate Variorum, 1992.

Juliano, D.: *El juego de las astucias: mujer y construcción de modelos sociales alternativos*. Madrid, Horas y Horas, Cuadernos inacabados, nº 11, 1992.

-*Excluidas y marginales*, Madrid, Ediciones Cátedra, 2004.

Kern, C. y Schuman: *El fin de la división del trabajo*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad social, Centro de publicaciones, 1984.

Kerr, C.: *Industrialism and Industrial Man*, Peguen, Hammodsworth, 1973.

Kleinig, John: *Paternalism*, New Jersey, Rowman and Allanhed, 1984, 235 p.

Kranzberg y Davenport, *Tecnología y cultura. Una antología*, Barcelona, Gustavo Gili, 1978, 351 p.

Kriedte, Peter, *Feudalismo tardío y capital mercantil*, Crítica, Barcelona, 1986, [4ªed.] 241 p.

Kriedte, P.; Medick, H.; y Schlumbohm, I.: *Industrialización antes de la industrialización*, Barcelona, Crítica, 1986.

Kumar, K.: "El pensamiento utópico y la política comunitaria: Robert Owen y las comunidades owenianas", en *Política y Sociedad* Madrid, 1992, pp. 103-124

Lagarde, M.: *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México, Universidad Nacional Autónoma de México. 1990.

-“Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia”. *Cuadernos inacabados*, nº 25 Madrid, Horas y Horas, 1997.

-*Para mis socias de la vida*. Madrid, Horas y Horas, 2005,

Lahera Sánchez, A.: *La emergencia de nuevos modelos productivos y la participación de los trabajadores: diseño y construcción de conceptos antropocéntricos de producción en el sector de empresas fabricantes de máquina herramienta*. Tesis doctoral, Noviembre del 2000. Facultad de CC.PP. y Sociología, Universidad Complutense de Madrid.

-*Diseño tecnológico y proceso de trabajo: mutaciones organizativas en empresas de ingeniería mecánica* Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila, Colección Sociología del Trabajo, 2006.

Landauer, E.: "L'ouvre de Thomas Batja Un ejemplo real de racionalización industria"l *Revue Economique Internationale*. 1929. pp. 237-239.

Lansburgh, R.H.: *Industrial management*, Nueva York, John Wiley and Sons, 1923.

Laslett, P. and Wall R.: *Household and Family in Past Time*. Cambridge, Cambridge University Press, 1972.

Layret, A.: "Organización de una Oficina para el cálculo de los tiempos de fabricación". *Revista de Organización Científica del Trabajo*, Vol. 2, 14 de Diciembre de 1931, pp. 506- 514.

Lefebvre, H.: *La revolución urbana*. Madrid, Alianza Editorial, [1ª ed. en francés 1970], 1976, 198 p.

Le Play, F.: *La méthode sociale Abrégé des ouvriers européens*. Klincksieck. Ed.Meridiens, 1989, [1ª edición de 1879].

-*L'Organisation de la Famille*. Editions Tequi. 1871.

Lerena Alesón, C.: *Escuela, ideología y clases sociales en España: crítica de la sociología empirista de la educación*. Barcelona, Círculo de Lectores, 1989.

Lindsey, A.: "Paternalism and the Pullman Strike", *The American Historical Review*, Vol. 44, No. 2 (Enero, 1939), pp.272-289.

Littlewood, P.: "Campesinos, producción y patronazgo: Un marco teórico para analizar la relación «patrón-cliente» en las sociedades campesinas mediterráneas" en *Revista Agricultura y Sociedad* N° 13 Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Energía, Octubre- Diciembre 1979, pp.115-177

Lockwood, G. B.: *The New Harmony Movement*, New York, D. Appleton and Company, 1905, 401, pp. [Prueba de impresión original cedida por el Archivo del *Workingsman Institute* de New Hamony].

López Calle, P.: "Fin y progresión del trabajo". *Revista Política y Sociedad*, nº 31, pp. 129-153, 2000.

López Calle, P.: *Paternalismo industrial y desarrollo del capitalismo: la fábrica de cementos El León de Guadalajara, 1900-1930* Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2004, 483 p.

López Cordón Cortezo, M. V.: "La rueca y el huso o el trabajo como metáfora", en: Vaca Lorenzo, A.: *El trabajo en la historia*. Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, pp. 175-198, 1996.

López Megías, F. R.: *De la Muy Noble, Muy Leal y Felicísima Ciudad de Almansa e Intrahistoria de la Célebre Batalla que se libró en su Campo*. Almansa, 1998, 534 p.

Lynn Douglas; "Mujeres trabajadoras durante la revolución industrial, 1780-1914". *Presencia y protagonismo*. Barcelona, Ediciones del Serbal, 1984.

Lloyd Blonfield; Smith, R. y Wrihston, K.: *The world we have gained*, Oxford: Blackwell, 1986.

Mac Kencie y Wajman *The Social Shaping of Technology: How the .... geopolítica en la historia de Europa y Asia*, Madrid, Alianza,1990.

Madariaga y Rojo, C.: *Organización Científica del Trabajo: Las Ideas*. Madrid, Juan Ortiz, 1928.

- *La organización científica del trabajo en España* (Asociación Española para el progreso de las ciencias) Madrid, Ed. Huelves y Cía.

Madoz, P.: *Diccionario Geográfico-Estadístico-Histórico de España y sus colonias de Ultramar*. Madrid, Est. Lit-Tipográfico de P. Madoz y L. Sagasti, 1845-1850.

Magán Perales J. M.: "Las "Casas del Pueblo" de Ontur, Tarazona de la Mancha y Almansa" *Al-Basit: Revista de estudios albacetenses*, Albacete Instituto de Estudios Albacetenses, N°. 48, 2004, pp.199-252

Mallart y Cutó, J.: *La Elevación Moral y Material del Campesino*, Memoria premiada por la Academia de Ciencias Morales y Políticas Gráfica Mundial, Madrid, 1933.

-*La Organización Científica del Trabajo Agrícola*, Madrid, Salvat Editores, 1934.

-*Organización Científica del Trabajo*. Barcelona, Editorial Labor, 1942, 90 p.

Maluquer de Motes "Los Orígenes del Movimiento obrero Español". En *Historia de España*, Dir. Ramón Menéndez Pidal. Tomo XXXIV. Madrid, Ed. Espasa-Calpe, 1981, pp. 773 a 815.

- *España en la crisis de 1998. De la Gran Depresión a la modernización económica del siglo XX*, Barcelona, Ediciones Península, 1999.

- "De la crisis colonial a la guerra europea: veinte años de la economía española" en Nadal. J. Carreras A. Sudriá C. *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*. Barcelona, Ariel, 1987.

Manera, C.: "La industrializzazione nella periferia spagnola: il caso delle Isole Baleari (1780—1920), en GL Fontana (ed.): *Le vie dell'industrializzazione europeo. Sistema a confronto*, Bologna, Società editrice il Mulino, pp. 275-319.

- *Las islas del calzado. Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)* Palma de Mallorca, Lleonard Muntaner, Govern de les Illes Balears, 2002.

Mangas Navas, J. M.: "Mancomunidades concejiles de montes, pastos y cada en Castilla La Mancha". *II Reunión de Estudios regionales de Castilla La Mancha. "El Espacio Rural de Castilla La Mancha"*. Tomo II, Ciudad Real, ed. BAM., 1988, Pp. 207-233.

Maquieira, V. y Vara, M. J. (Eds.): *Género, clase y etnia en los nuevos procesos de globalización*, Madrid, Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid, 1997.

Marfil, M.: "La semana de cuarenta horas: El punto de vista de la patronal español" *Revista de Economía Española*. Num. 4, Abril 1933, pp. 91- 120.

Marquès Marroquín, M.: *Dones y sabates: el paper de la dona en el procés de la indústria del calçat a Ciutadella de Menorca (s. XX)* / Menorca, Institut Menorquí d'Estudis, 2006, 261 p.



Marquès Sintes, M.A. *Industrials i artesans de Menorca: El cas D'Alaior (1852-1936) Els orígens de la industrialització i les primers problemes socials*. Mallorca, El Tall editorial, 1993.

Marshall, A.: *Principios de Economía, un tratado de introducción*. Madrid, Aguilar, 1948.

Marti Bech, F.: “La participación del obrero en los beneficios; las cooperativas y el salario familiar” en *Revista de Economía Española*, Num. 26, Febrero 1935, pp. 31- 45.

Martí y Martí, C.: “Afianzamiento y despliegue del sistema liberal.” *En Historia de España*, Dir. Manuel Tuñón de Lara, Tomo 8, Barcelona, Ed. Labor, 1981, pp. 171-268.

Martín Aceña P.: “España y el patrón – oro, 1880-1913”, *Hacienda Pública Española*, nº 69, 1881.

Martín Casares, A.: *Antropología del género. Culturas, mitos, y estereotipos sexuales*. Madrid, Ediciones Cátedra, Instituto de la Mujer, 2006.

Martín Valverde, A.; Palomeque López, M. C.; Pérez Espinosa, F.; Valdés Dal—Ré, F. ; Casas Bahamonde, M<sup>a</sup> E. y García Murcia, J.: *La legislación social en la historia de España. De la revolución liberal a 1936*. Madrid, Congreso de los Diputados, 1987.

Martínez Carrión, J. M.: “La industria fabril de Albacete a mediados del siglo XIX”. Artículo publicado en el Boletín de Información “*Cultural Albacete*”, (número 31, marzo de 1989.

Marx, K.: *Miseria de la Filosofía*. Madrid, Aguilar, 1969 [primera ed. En Francés de 1847], 289 p.

- *El Capital. Crítica de la economía polític*. México, Fondo de Cultura Económica, 2<sup>a</sup> ed. en español 1959 [1<sup>a</sup> edición en alemán I, 1867, II 1885, III 1894] 3 tomos, Traducción de Wenceslao Roces.

Martínez Puche, A.: “El desarrollo de la industria del calzado en Villena (Alicante) Un complemento a la evolución y origen del calzado en el corredor del Vinalopó (1823-1936)” *Investigaciones geográficas*, Nº 21, 1999, pp. 141-170.

Mateos Arcangel, A.: *Evocaciones y recuerdos albaceteños*. Albacete, Diputación Provincial, 1983.

- *Del Albacete antiguo: (Imágenes y recuerdos)*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1995.

McBride T. M.: “El largo camino a casa: el trabajo de la mujer y la industrialización”, los dos en *Presencia y protagonismo*. Barcelona, Ediciones del Serbal, 1984.

Méda, D.: *El trabajo, un valor en peligro de extinción*, Barcelona, Gedisa, 1989.

Méndez Gutiérrez del Valle, R. y Gil Quindós: “Innovación en la pequeña empresa y sistemas productivos locales: El caso de Fuensalida (Toledo)” *Estudios Regionales*, nº 39, 1994, pp. 161-178

Melton Alonza, M. L.: *Paternalism and Protest. Southern Cotton Mill Workers and Organized Labor, 1875-1905*. Westport, Connecticut., Greenwood Publishing Corporation, 1998, 67 pp.

Mequet G.: “Hacia una acción internacional a favor de los ocios de los trabajadores”. *Revista internacional del trabajo*, octubre 1934.

Milán Payá, Antonio *Plan de Organización de una Fábrica de Zapatos*, realizado por del Consorcio Milan’s en Madrid Impreso en VARICOP, 1958 .

Miranda Encarnación *La industria del calzado en España (1860-1959)*. Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Generalitat Valenciana, 1998.

-“Crecimiento y especialización territorial en la industria española del calzado, 1860-1935”. Publicado en: *La industrialización y el desarrollo económico de España*. editor, Albert Carreras, Barcelona, Publicacions de la Universitat de Barcelona, 1999. pp. 1330-1343.

-*Els anys més difícils: Elx i la indústria espanyola del calçat durant l'autarquia* – Elche, Ayuntamiento de Elche, Temes d'Elx, 21, 1995, 118 p.

Molas, I.: “Algunas notas sobre los grupos de presión”. *Reflexiones ante el neocapitalismo*. Barcelona, Cultura Popular, 1968.

Moral, E.; Castillo, S. (coord.): *Construyendo la modernidad. Obra y pensamiento de Pablo Iglesias*. Editorial Pablo Iglesias, Madrid, 2002, 359 p.

Moreno, A.: *El arquetipo viril protagonista de la historia*. Barcelona, laSal edicions de les dones, 1986.

Moll Blanes, I.: "Las Redes familiares en las sociedades rurales". *Revista de Historia social*, 21, 1995, pp. 125-143.

Molnár M. y Vass L: *Handmade Shoes for men*. Cologne, Könenman, 1999.

Monlau, P. F.; Salarich, J.: *Condiciones de vida y trabajo obrero en España a mediados del siglo XIX. Pere Felip Monlau y Joaquim Salarich*; Estudio preliminar y notas críticas a cargo de Jutglar, Antoni. [1ª ed.] Publicación: Anthropos, Barcelona, 1984, 290 p.

Moreno Luzón, J.: *Romanones. Caciquismo y política liberal*, Madrid, Alianza, 1998.

Montero Aroca, J.: *Los tribunales de trabajo (1908-1931) jurisdicciones especiales y movimiento obrero*. Valencia, Universidad de Valencia, 1976,

Morata V. : “La piel como materia prima” *Revista de Ingeniería Industrial* publicado el 7 de Noviembre en 1930 pp.7- 12,

- “Trabajos de ribera, Reverdecimiento y depilado” *Revista de Ingeniería Industrial* Agosto de 1931 pp. 242-247.
- “Trabajos de ribera- Descarnado y división” *Revista de Ingeniería Industrial* Septiembre de 1932, pp. 299-302.
- “Trabajos de ribera. Desencalado y maceración” *Revista de Ingeniería Industrial* Marzo de 1935 pp. 81-87.

Murard, L. y Zylberman, P. : "Le petit travailleur infatigable ou le prolétaire regeneré", en *Villes-usines, habitat et inlimites au XIX siècle*. Número monográfico de *Recherches*, 25, 1976, pp 5-37.

Murillo, S.: *El mito de la vida privada*. Madrid, Siglo XXI, 2006.

Nadal, J.: *El fracaso de la revolución industrial en España, 1814-1913*. 1ª ed. Barcelona, Ariel, 1975, 314 p.

- “La transición del zapato manual al zapato mecánico”. *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos XIX y XX)* Madrid, Alianza Universidad, 1994, pp. 321- 339.

Nadal, J.; Carreras, A. (dir.): *Pautas regionales de la industrialización española (siglos XIX y XX)*. Barcelona, Ariel, 1990.

Nadal, J.; Catalán, J. (eds.): *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos xix y xx)*, Madrid, Alianza Universidad, 1994.

Narotzky, S.: “Nuevas dimensiones en la historia de las mujeres” en M. Nash (ed) *Presencia y protagonismo*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 1984, pp. 9-50.

-*Trabajar en Familia, Mujeres, hogares y talleres*. Valencia, Alfons el Magnánim. Institució Valenciana D’Estudis I Investigació, 1988.

-*Mujer, mujeres, género*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1995.

Nash, M.: *Mujer, familia y Trabajo en España, 1875-1936* Barcelona, Anthopos, 1983.

-“Replantando la historia: mujeres y genero en la historia contemporánea”, *Actas de las VIII Jornadas de Investigación Interdisciplinaria* Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 1991, pp. 59-621.

Navin, Thomas R.: *The Whittin Machine Works since 1831. A Textile Machinery company in an Industrial Village*. Cambrige, Massachussets, Harvard University Press, 1950, 476 p.

Néré J.: *Historia Contemporánea*. Barcelona, Labor, 1979.

Nielfa, G.: *Los sectores mercantiles en Madrid en el primer tercio de siglo XX Tiendas Comerciantes y dependientes de comercio*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.

-“Trabajo, legislación y género en la España contemporánea: los orígenes de la legislación laboral”. *¿Privilegios o Eficiencia?. Mujeres y Hombres en los mercados de trabajo*. pp. 37-56. Alicante, Universidad de Alicante, 2003.

Nieto, J. A. y López, V.: "Trabajo femenino y proto-industrialización: Madrid y Castilla La Nueva (1750-1850)", Madrid, 1998, 35 p. [xerocopiado],

Noble, D.: *America by desing: science, technology and the rise of corporate capitalism*. Cambridge, Oxford Univ. Pres, 1979.

Núñez, C. E.: *La fuente de la riqueza. Educación y desarrollo económico en la España contemporánea*. Madrid, Alianza, 1992.

Núñez C. E. y Tortella G.: *La maldición divina. Ignorancia y atraso económico en perspectiva histórica*. Madrid, Alianza, 1993.

Oliva Serrano, J.: *Mercados de trabajo y reestructuración rural: una aproximación al caso castellano-manchego*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1995, 300 p.

Oliver Olmo, P.: *Control y negociación: los jurados mixtos de trabajo en las relaciones laborales republicanas de la provincia de Albacete (1931-1936)*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1996.

- “La función negociadora de los jurados mixtos en Albacete durante la II República: las bases de trabajo” en *Mercados y organización del trabajo en España: siglos XIX y XX*. Coord. por José Ignacio Martínez Ruiz, Carlos Arenas Posadas, Antonio Florencio Puntas, 1998, pp. 437-443.

Ortiz Heras, M.: *Un caso para el estudio de la demagogia franquista: las hermandades de labradores y ganaderos. 1943-1975*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1992.

Palacio Morena, J.I.: *La institucionalización de la Reforma social en España 1883-1924*. Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1988.

-“Las reformas sociales en la etapa de la restauración en la provincia de Albacete a través de su cámara de comercio e industria (A propósito del centenario de la creación del instituto de reformas sociales)”. *Al-Basit- Revista de estudios albacetenses*, Nº 48, Albacete, 2004, pp. 173-197.

Palafox, J.: “Comercio exterior y vía nacionalista. Algunas consideraciones” en García Delgado J. L. *La crisis de la Restauración. España entre la Primera Guerra Mundial y la Segunda República*. Siglo XIX de España Editores, 1986.

- *Atraso económico y democracia. La Segunda República y la economía española, 1892-1936*, Barcelona, Crítica, 1991.

Panadero Moya, C.: "Contribuciones, impuestos y hacienda pública en Albacete, durante la Restauración (1875-1900)" en Congreso de Historia de Albacete, vol IV. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1984.

- "La Contribución Territorial y su distribución social en Albacete a finales del s. XIX", en Congreso de Historia de Albacete, vol. IV, Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1984.

Pardo Pardo, M.: *Historia Económica de Castilla La Mancha (siglos XVI- XX)* Madrid, Biblioteca Añil, Celeste Ediciones, 2000.

Parsons, T.: *Family, Socialization and Interaction*. New York, Process Rf. Bales Free Press Glencoe III, 1955, 422 p.

Pearson, H. S.: *Scientific Management since Taylor*, Nueva York, 1924.

Pedreño Cánovas, A.: *Del Jornalero Agrícola al Obrero de las Factorías Vegetales*. Madrid, Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 1999, 374 p.

Pelecha Zozaya, F.: *El proteccionismo industrial en España (1914-1931)*. Barcelona, Promociones Publicaciones Universitarias, 1987.

Peña Rambla, F.: *Història de l'Empresa Segarra. Paternalismo industrial y franquismo a La Vall d' Uixo, 1939-1952*. Col.lecció Universitària, Diputació de Castelló, 1998, p. 229.

Pérez Díaz, V.: *Estructura social del campo y éxodo rural: estudio de un pueblo de Castilla*, Madrid, Tecnos, 1966, 231 p.

Pérez Fuentes, P.: "El trabajo de las mujeres en la España de los siglos XIX y XX: consideraciones metodológicas" *Arenal: Revista de historia de mujeres*, Vol. 2, Nº 2, 1995 (Ejemplar dedicado a: Los trabajos de las mujeres), pp. 219-245.

Pérez Köhler, A.: "La legislación sobre relaciones laborales En la primera república. La base de la actual regulación laboral española." *España entre Repúblicas (1868-1939)*, VII Jornadas de Castilla la Mancha sobre Investigación en Archivos, Guadalajara, 15-18 de noviembre de 2005. Actas pendientes de publicación.

Pérez Yruela, M.: "El conflicto en el campesinado" en *Agricultura y sociedad* Nº 10. Secretaria General Técnica del Ministerio de Agricultura, 1979, Enero-Marzo, pp. 250-285.

Petrella, R. y Rouysen, E.: "Por una prospectiva europea de las relaciones Tecnología-empleo-Trabajo. Resumen de programa FAST". En *REIS* nº 38. Centro de Investigaciones Sociológicas, 1987, p p. 5-35.

Pieras, M. y Perelló, A.: *Antoni Fluxá Figuerola 1853-1918, Familia, industria i formaci.*, Ayuntamiento de Inca, 2002.

Piles Ros, L.: *Estudio sobre el gremio de zapateros* Valencia, Excmo. Ayuntamiento de Valencia, 1959.

Piqueras García, R.: "Almansa, desarrollo económico y urbano" Separata de Cuadernos de Geografía, 16, Universidad de Valencia, Facultad de Filosofía y Letras, 1975.

Polanyi, K.: *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. Madrid, Ediciones de La Piqueta, 1989.

Pollard, S.: *La génesis de la dirección de la empresa moderna, Estudio sobre la revolución industrial en Gran Bretaña*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1965, 354 p.

Pollard, S. y Salt, J.: [eds.]. *Robert Owen. Prophet of the poor. Essays in Honour of the Two-Hundredth Anniversary of His Birth*. Lewisburg, Bucknell University Press, 1971, 318 p.

Ponce Herrero, G.: *El corredor de Almansa. Estudio Geográfico*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1989.

Ponce Herrero, G.: Martínez Puche, A.: *La industria del calzado en el Alto Vinalopó (1850-1977): origen y expansión de una manufactura*, Villena, 2003.

Pons Pons, J.: (coord.), Antonio Florencio Puntas (coord.), Carlos Arenas Posadas (coord.) *Trabajo y Relaciones Laborales en la España Contemporánea*. Sevilla, Mergablum, 2001, 1161 p.

Prados, L.: "El comercio exterior y la economía española durante el siglo XIX" en *La modernización económica de España* Sánchez Albornoz N. Madrid, Alianza, 1985.

- *De imperio a nación. Crecimiento y atraso económico en España (1780-1930)* Madrid, Alianza, 1988.

Prhoda, V.: *Racionalización de la Instrucción Pública*. Checoslovaquia, 1920.

Prat de la Riba, E.: *Los jurados mixtos para dirimir las diferencias entre patronos y obreros y para prevención ó remediar las huelgas*. Madrid, Imprenta del Asilo de Huérfanos del Sagrado Corazón de Jesús, 1901.

Ratés, J.: *Organización Científica del Trabajo antes y después de la Guerra*. Madrid, 1917.

Rawls, J.: *Sobre las libertades*. Barcelona, Paidós, I.C.E. de la Universidad Autónoma Barcelona. 1990.

- *Teoría de la justicia*. México. Fondo de Cultura Económica, 1979.

Requena Gallego, M.: "Las elecciones del Frente Popular en Albacete", en *Al-Basit* nº 11, 1982.

- "Las elecciones de compromisarios en Albacete (1936)", en *Al-Basit* nº 12, 1983.

- "Albacete durante la II República. Estado actual de la cuestión y fuentes para su estudio", Albacete, Congreso de Historia de Albacete, Vol. IV, 1984

- "La clase política y las contiendas electorales en la provincia de Albacete, 1901-1923", en *Boletín de Información*, cultural Albacete, junio de 1987.
- "La vida política en Albacete durante la Dictadura de Primo de Ribera. 1923-1930", en *Boletín de Información*, Cultural Albacete, junio 1989.
- Dir. *Historia de la Diputación de Albacete*. Albacete, Diputación Provincial, 1993.
- "Los jurados mixtos de trabajo en la provincia de Albacete durante la II República". *Historia Social*, Nº 33, 1999, pp. 97-110.

Rey del Reguillo, F.: *Propietarios y patronos. La política de las organizaciones económicas en la España de la restauración 1914-1923*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992, 919 p.

Roa Erostarbe, J. *Crónica de la provincia de Albacete*. Albacete, 1892.

Robert Linhart, *De cadenas y de hombres* Madrid, Siglo XXI editores, 2005.

Rodríguez Nuño, V.: "Variaciones en el patrón de especialización industrial de las regiones españolas en el período 1980-1995" *Economía Industrial*, nº 333, 2000, pp. 117-130.

Roble Egea, A. (comp): *Política en penumbra. Patronazgo y clientelismo políticos en la España Contemporánea*. Madrid, Siglo XXI, 1996.

Ruiz de Almansa J.: "La política de racionalización en las naciones modernas" in *Revista de Política Social*, nº 11, noviembre pp. 248-258.

- *Manual práctico de Organización Científica del Trabajo*. Barcelona, Editorial Cultura, 1929.

Ruiz Manjón, O.: *El partido republicano Radical 1908-1936*. Madrid, Tebas, 1976.

Sábate, A.: *Las mujeres en el medio rural*, Madrid, Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos sociales, 1989.

Salomón, N.: *La vida rural castellana en tiempos de Felipe II*. Barcelona, Planeta, 1973, 427 p.

Salvador Cruz Rambaud, J.; García Pérez, A.; Andújar Rodríguez, S.: *Método general de racionalización* de los autores, Almería, Librería Nabla, 1985.

San Miguel del Hoyo, B.: *Elche: la fábrica dispersa. Los trabajadores de la industria del calzado. Cambios en las condiciones de vida y trabajo*. Alicante, Instituto Alicantino de cultura Juan Gil- Albert, Diputación provincial de Alicante, 2000.

- *Zapatos de cristal: la mujer como protagonista en la industria valenciana del calzado* Valencia: Confederación Sindical CCOO-PV, DL 2000 Secretaría de la Dona País Valencià CCOO-PV DL A. 725-2000.

Sánchez-Albornoz, N. (ed.): *La modernización económica de España, 1830-1930*, Madrid, Alianza Universidad, 1985.

Sánchez Sánchez, I.: *Historia y evolución de la prensa albacetense (1833-1939)*. Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1985.

-: "Orígenes y desarrollo de la industria eléctrica en la Provincia de Albacete (1887-1932)", en *Congreso de Historia de Albacete*, vol. IV, Albacete, Instituto de Estudios Albacetenses, 1984.

Santos Sánchez, M.: *División del trabajo y cooperación entre empresas: formas organizativas y estrategias empresariales en los sistemas productivos de Arganda del Rey y Fuenlabrada*. Madrid, Consejo Económico y Social, 2000.

Sanz Díaz, B.: "Caciquismo en la Mancha: Los Ochando en el Partido Judicial de Casas Ibáñez (de la Restauración Borbónica a la II República)". Ciudad Real, *Almud* nº 3, Revista de Estudios de Castilla-La Mancha, 1980.

Sapelli, G.: "Appunti per una storia dell'organizzazione scientifica del lavoro in Italia, en *Quaderni di Sociología* nº 2-3, 1976, pp. 154-170.

Sarriés Sanz L.: *Sociología Industrial- Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*, Mira editores, 1999.

Serrano Gómez, E.: *Legitimación y Racionalización. Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado*. Barcelona, Anthropos, 1994, 302 p. 1ª ed.

Scanlon G.M.: *La polémica feminista en la España Contemporánea 1868-1974*, Madrid, Akal, 1986.

Scott, J.: "Formas cotidianas de rebelión campesina", *Historia Social*, 28, 1997, pp. 13-39.

Scott, J. W.: *Women, Work and Family*. New York, Routledge, 1987.

- "Feminismo e Historia", en *Hojas de Warmi*, nº 8, Barcelona, Seminario Interdisciplinar Mujeres y Sociedad, Universidad de Barcelona, 1997.

Selvafolta, O., "El Espacio del trabajo (1750-1910)", *Debats* 13, Valencia, 1985, pp 52-69.

Sevilla Guzmán, E. y González de Molina, M.: *Ecología, Campesinado e Historia*. Madrid, La Piqueta, 1993.

Sevilla Guzmán, E.: *La evolución del campesinado en España: elementos para una sociología del campesinado*, Barcelona, Península, 1979 [1a. ed.] 332 p.

Shanin, T. *La clase incómoda, sociología política del campesinado en una sociedad en desarrollo. Rusia, 1910-1925*. Madrid, Alianza, 1983.



Shanin. T. (comp.) *Campesinos y sociedades campesinas*. México, Fondo de Cultura Económica, 1979.

Shorter y Tilly: "Los determinantes de la protesta obrera en España, 1905-1935: ciclo económico, marco político y organización sindical". *Revista de Historia Industrial* N.º 24, 2003.

Scholliers P.: *Real wages in 19th and 20th century Europe: Historical and comparative perspectives*. New York, Berg, 1989.

Schumann, M.: *El fin de la división del trabajo: racionalización de la producción industrial: situación actual y determinación de tendencias*. Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.

Rambaud, S.; García Pérez, J.; Andújar Rodríguez, A.: *Método general de racionalización* de los autores, Almería, Librería Nabla, 1985.

Sierra Alvarez, J. M.: "De las utopías socialistas a las utopías patronales". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 26, 1984 pp 29-45.

- "Minería y gestión de la mano de obra en la Andalucía decimonónica. El caso de Villanueva de las Minas (Sevilla)". *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 7, Ed. Univ. Complutense, 1987, pp, 667-674.

- *El obrero soñado: ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid, 1990.

- "Introducción" al libro de Bogaerts, J.: *El mundo social de Ensidesa. Estado y Paternalismo Industrial (1950-1973)*. Azucel, 2000, pp 11-18.

- "Organización del Trabajo y relaciones laborales en la España Contemporánea: un estado de la cuestión y algunos problemas de investigación", en *Trabajo y relaciones laborales en la España contemporánea* Editado por Arenas Posadas, C. Florencio Puntas, A. y Pons Pons J. Mergablum, Sevilla, 2001, pp. 325-339

- "Para una lectura histórico-social de la espacialidad obrera en la España de la Restauración: una cala en los espacios de trabajo", *Studia Histórica, Historia contemporánea*, Universidad de Salamanca, Vols, 19-20, 2002-2003, Abril 2003, pp. 15-33.

Sigaud, F.: "La technologie de l'agriculture. Terrain de rencontre agronomes et ethnologues" *Études Rurales*, 1975, 59, jul -sept. pp. 90-110.

Simmel, G.: *Filosofía del dinero*. Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1977.

Sintes Obrador, F.: *Alicante y su industria: pasado, presente y futuro de la industria del calzado*. Alicante, Instituto de Cultura Juan- Gil Albert, 1958.

- *Mercado mundial del calzado*. Alicante, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, 1970, 202 p.

- *Industria del calzado: ayer-hoy-mañana*. Alicante, Cámara de Comercio, Industria y Navegación, D.L. Publicaciones de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, 1978, 60 p.

Smith, A.: *La riqueza de las naciones*. Edición Carlos Rodríguez Braun, Madrid, Alianza Editorial, 1994.

Soto Carmona, A.: *El trabajo industrial en la España Contemporánea (1874-1936)*. Barcelona, Editorial Anthropos, 1989, 437 p.

Sproat, H. V.: *Productividad de la industria española del calzado*. Madrid, Comisión Nacional de Productividad Industrial, 1959.

Tarbell, I.: *The History of the Standard Oil Company*. 2 volumes, New York, McClure, Phillips, 1904, 262 p.

Tatjer, M.: “El trabajo de la mujer en Barcelona en la primera mitad del siglo XX: lavanderas y planchadoras”. Universidad de Barcelona, *Scripta Nova*, Vol. VI, núm. 119, (23), 2002.

Taylor, F. W.: *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper Bros, 1911.

-*Management científico*. Barcelona, Ediciones Orbis, 1986, Pp.. 125 Primera edición 1911.

Téllez Infantes, A.: *Las "mantecaeras" de Estepa: un trabajo de campo antropológico sobre una industria local*. Elche, Universidad Miguel Hernández, 2002, 392 p.

-*Investigaciones antropológicas y de género De miradas y enfoques*. Alicante. Seminario Interdisciplinar de Estudios de Género del Vicerrectorado de Estudiantes y Extensión Universitaria de la Universidad Miguel Hernández, 2008, 123 p

Thompson, E. P.: *La formación histórica de la clase obrera en Inglaterra 1780-1832*. Barcelona, Crítica, 1977.

-*Tradición, revuelta y consciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*. Barcelona, Crítica, 1979.

Thomson R.: *When I was young...* Londres, Franklin Watts, 1989.

Tilly L y Scott J.: W. *Women, work and family*, Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1978.

Tomas J.R. y Estivill, J.: “Apuntes para una historia de la organización del trabajo en España 1900-1936” in *Sociología del Trabajo* 1º época, nº 1, Organización del Trabajo y Movimiento obrero en España, 1979, pp. 17-43.

Tone, A.: *The business of benevolence. Industrial Paternalism in Progressive America*. Cornell University Press, Ithaca and London, 1997, 264 p.

Tortella G. *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*. Madrid, Alianza. 1994.

Torres Villanueva, E. *Ramón de la Sota: historia económica de un empresario: (1857-1936)* / 2 v. Madrid, Universidad Complutense, Tesis-Universidad Complutense de Madrid, 1989.

Troitiño Vinuesa, M. G.: "El poblamiento rural de Castilla-La Mancha: conocimiento geográfico, dinámica histórica y estructura actual". en *II Reunión de Estudios Regionales de Castilla La Mancha "El espacio Rural de Castilla -La Mancha"*. Tomo II. Ed, Bam, 1985, pp 100-135.

Tucker, B. M.: *Samuel Slater and the Origins of the American Textile Industry, 1790-1860*. Cornell University Press, Ithaca and London, 1984, 261 p.

Tuñón de Lara, M.: *El movimiento obrero en la Historia de España*. Vol. I, 1832-1899. Madrid, Ed. Taurus, 1977, pp. 143- 217.

- *La España del Siglo XIX*. Vol II. Madrid, Ed. Akal, Pp. 11- 24, 2000.

Uría, J.: "Cultura popular tradicional y disciplinas de trabajo industrial, Asturias 1880-1914" *Historia Social*, 23, pp. 41-62.

Valero Escandell, J.R; Navarro Pastor, A.; Martínez Navarro, F. Amat Amer, J. M.: *Elda, 1832-1980 industria del calzado y transformación social* Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Ayuntamiento de Elda, 1992.

Valle, T. del (Coord.), J.M. Apaolaza, F. Arbe. J. Cucó, C. Díez, M.L. Esteban, F. Etxeberria y Maquieira, V.: *Modelos emergentes en los sistemas y las relaciones de género*. Madrid, Narcea, 2002.

Vandever, D.: *Paternalistic intervention. The moral Bounds on Benevolence*. Princenton, New Jersey, Princenton University Press, 1986, 449 p.

Velasco Murviedro, C.: "El pensamiento agrario y la apuesta industrializadora en la España de los cuarenta" en *Agricultura y sociedad*, N° 23, 1982, pp. 233-273.

Vergara, J. M.: *La Organización Científica del Trabajo: ¿Ciencia e Ideología?* Barcelona, Fontanella, 1971.

Vilar, P.: *Historia de España*. Barcelona, Crítica, 1999, 180 p.

Vilar, J.B. y Egea P.: "Movimiento obrero en Albacete durante la crisis de la Restauración (1902-1923)". Albacete, *Congreso de Historia de Albacete*, tomo IV, Instituto de Estudios Albacetenses, 1984.

Viruela Martínez, R.: "Organización del trabajo y diferencias de género en la industria del calzado durante la autarquía: el caso de la empresa Segarra de la Vall D'uijó" *Scripta Nova* Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, Vol. VI, núm. 119 (82), 1 de agosto de 2002.

Williams, R.: *El campo y la ciudad*. Barcelona, Paidós, 2001, 403 p.

Wall, R.: "Work, welfare and the family: an illustration of the adaptive family economy", En Lloid Blonfield, Smith, R., y Wrihston, K.: *The world we have gained*, Oxford, Blackwell, 1986.

- "La contribución de las mujeres casadas a la economía familiar bajo distintos sistemas familiares: algunos ejemplos de mediados del siglo XIX a partir del trabajo de Frederick Le Play" *Boletín de la Asociación de Demografía Histórica*, XII, 2/3, 1994, 185 p.

Warner, Lloyd W.: *The Social system of the modern factory: the strike: a social analysis*. London, Yankee city series, 4, New Haven, Yale University Press, 1947, 245 p.

Weber, M.: *Para comprender la teoría sociológica "ensayos sobre la sociología de la religión"*. Madrid, Ed. Taurus, 1983.

- *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Ediciones Península, Barcelona, 1993.

Woolf, S.: "Los pobres, la protoindustrialización y la clase obrera: Italia del siglo XVI al siglo XIX" en *Los pobres en La Europa Moderna*. Barcelona, Crítica, pp. 59-88.

Ybarra, J. A.: "La reestructuración espontánea de la industria del calzado español: aspectos laborales y territoriales", *Boletín de estudios económicos*, Vol. 37, Nº 117, 1982, pp. 483-504.

- "El subsector del calzado: consideraciones en torno a la estructura productiva" *Anales de la Universidad de Alicante*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales nº 1, 1982, pp. 462-487

- "Economía subterránea. Reflexiones sobre la crisis económica de España", *Economía Industrial* nº 218, 1982, pp. 33-46

- *Economía sumergida: el estado de la cuestión en España*. Madrid, Iniciativas de futuro, UGT, 1998.

Ybarra Pérez, J. A.; San Miguel del Hoyo, B.; Hurtado Jordá, J.: "La economía sumergida en España: un viaje sin retorno" *Sistema: Revista de Ciencias Sociales*, Nº 168-169, 2002.

Ybarra Pérez, J. A.; Tortajada Esparza, E.; Fernández De Lucio, I.: "Evolución de la industria española del calzado. Factores relevantes en las últimas décadas" *Economía Industrial*, Nº 355-356, 2004.

Zeleny, M.: "Bata-System of Management: Managerial Excellence Found," *Human Systems Management*, 7, 1988, pp. 213-219.

- "Three-Man Talk on Bata-System," (In Japanese) *Standardization and Quality Control*, 41, 1988, pp. 15 - 24.

- Knowledge in Action: The *Bata System of Management*, (First English translation of T. Bata's "Uvahy a projevy"), Amsterdam, IOS Press, 1992.

- "Bata-System of Management", in: *IEBM Handbook on Human Resources Management*, London, Thomson, 1998, pp. 359-362.

## **2. Publicaciones periódicas. Periódicos y Revistas especializadas.**

Anuarios del Calzado Barcelona.

Diario de Albacete 3 de Enero de 1922 hasta el 29 de Diciembre de 1933.

El Defensor de Albacete 2 de Enero del 1925 hasta el 30 de Diciembre de 1929.

Historia Social (1988-1999).

La Piel y sus Industrias (1929- ) Barcelona.

La Vanguardia.

Revista de Organización Científica del Trabajo (1928- 1933) Madrid: Imp. Clásica Española.

Racionalización. Revista del Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo (1948-1965) Madrid.

Revista Industrial y Fabril (1946-1962).

Revista de Ingeniería Industrial Madrid: Rivadeneyra, 1930-1936.

Revista Productividad Comisión Nacional de Productividad Industrial (1956-1967).

Sociología del Trabajo *nueva época* (1987-1999).

Vida Obrera.

## **3. Documentos audiovisuales.**

Bata-ville.

Thomas Bata, el ascenso a la Cima CBC Digital, emitido 28, noviembre 1980.

Documental: *Memorias de Almansa: El imperio de los Coloma* (1-2-2000). Almansa Televisión Local de Almansa.

## **4. Centros de documentación.**

Archivo Municipal de Almansa.

Archivo Municipal de Albacete.

Archivo Provincial de Albacete.

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Albacete.

Consejería de Industria de la Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha.

Biblioteca Nacional.

Biblioteca Regional de Castilla- La Mancha.

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología (Universidad. Complutense de Madrid).

Biblioteca de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Biblioteca del Ministerio de Trabajo.

Biblioteca del Museo del calzado en Zlin Chec Republic.

Biblioteca del Museo del Calzado en Elda Alicante.

Thomas Bata Foundation.

Museo del Calzado en Toronto Canadá.

Instituto de Estudios Albacetenses. Diputación Provincial de Albacete.

## **5. Fuentes orales.**

Las entrevistas que a continuación se relacionan fueron realizadas, durante los años 1994 y 1995. Algunos de sus protagonistas ya han fallecido, por lo que estos testimonios están dotados de un gran valor memorístico y documental, en algunos casos irrecuperable. Todas ellas fueron grabadas.

### **Entrevistas exploratorias.**

(E1: ex gerente de Sancho Abarca Training)

Álvaro González Gómez. En el momento de la entrevista era el gerente de Sancho Abarca training. Actual presidente del Consejo Económico y Social de Almansa.

(E2: Calzados L'orens)

José María Gómez. En el momento de la entrevista se encontraba en activo en Calzados L'orens.

(E3: Empresario Sucesores de Joaquín Alcocel)

José Alcocel Cuenca.

Empresario del calzado, Empresa Sucesores de Joaquín Alcocel.

(E4: Técnica de la Delegación de Industria de la Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha).

Técnica de la Delegación de Industria de la Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha.

(E4: Sindicalista de la Unión General de Trabajadores de Almansa 1).

(E5: Sindicalista de la Unión General de Trabajadores de Almansa 2).

Antonio y Juan, sindicalistas de la Unión General de Trabajadores de Almansa.

### **Entrevistas a investigadores de la Industria del calzado.**

(E6: Historiador).

Jesús Gómez Cortes.

Actualmente presidente de la Asociación Torregrande.

Historiador y profesor del Instituto José Conde.

(E7: Catedrático de Geografía).

José Maria Bernabé Maestre.

Catedrático de Geografía Económica de la industria del calzado de la Universidad de Valencia Autor de una extensa obra dedicada al origen y desarrollo de la industria del calzado en la zona del valle del Vinalopó. Ocupó la Dirección General de Planificación Económica de la Generalidad Valenciana. Murió el 24 de Julio de 1999.

### **Trabajadores y trabajadoras de la fábrica Calzados Coloma.**

(E8: Trabajadora de las Oficinas).

Paquita. Trabajadora de las oficinas.

(E9: Trabajador de la Cadena Rápida).

Pedro. Trabajador de la Cadena Rápida

(E10: Mecánico).

Luís Miguel. Trabajador mecánico de la empresa Coloma.

Actualmente es propietario de la empresa. Pradas Sucesores S.L., dedicada a la reconstrucción de maquinaria innovadora en el sector internacional del calzado Goodyear.

(E11: Trabajador de la sección de montado).

Pedro. Trabajador de la sección de montado.

(E12: Viajante de la empresa).

Enrique. Viajante de la empresa

### **Familia y coetáneos.**

(E13: Hija de Viriato Coloma).

M<sup>a</sup> Elena Coloma.

(E14: Abogado Almanseño).

Virginio Sánchez. Abogado almanseño coetáneo.

(E15: Diseñador y amigo de Viriato Coloma).

Pedro Antonio. Diseñador y amigo de Viriato Coloma.